

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية



مركز  
الدراسات  
والبحوث

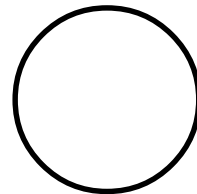
# أولويات التدريب الأمني العربي «رؤية منهجية»

أ.د. عامر خضير حميد الكبيسي

الرياض

١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية



# أولويات التدريب الأمني العربي

«رؤية منهجية»

أ.د. عامر خضير حميد الكبيسي

الطبعة الأولى

الرياض

١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م

## التقديم

تهتم كافة المؤسسات والأجهزة بتدريب العاملين فيها على نحو مستمر ، ويعد التدريب عموماً مؤشراً إذا دلالة مهمة على حسن متابعة المؤسسة أو الجهاز لما يستجد من تطورات ضرورية للعاملين في مثل هذه المؤسسات والأجهزة كي يطلعوا على الجديد في الميدان الذي أعدوا للعمل به ، وكي يبقوا في موقع قادرين على تطوير المهام الموكولة إليهم . وإذا كان هذا هو حال التدريب في مختلف المجالات والميادين ، فإن التدريب الأمني يكتسب أهمية تفوق تلك التي يتمتع بها التدريب في الأجهزة الأخرى ، وهذا نابع دون شك من نوعية وخصوصية الأهداف التي تسعى الأجهزة الأمنية لتحقيقها والتي تجعل من أفرادها نماذج لأشخاص يتفوقون على ذواتهم باستمرار كي يقوموا بإنجاز ما ينتظره منهم المجتمع لحفظ أمنه واستقراره .

إن المرحلة الراهنة التي تمر بها الأمة والتي تتطلب المزيد من الخبرة والتدريب والدقة والحذر والانتباه من رجال الأمن العرب يجعل من أولويات التدريب في الدول العربية قضية تحتاج إلى الكثير من تغيير وتطوير المفاهيم والوسائل المتعلقة بالتدريب ، والتدريب المستمر لرجال الأمن العرب خاصة بل ربما تحتاج إلى مفاهيم جديدة لهذه العملية التدريبية النوعية .

وتأتي هذه الدراسة المهمة التي تضعها أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية في خدمة الأجهزة الأمنية في الدول العربية لتقدم إسهاماً بارزاً في مجال تطوير المفاهيم المتعلقة بالتدريب الأمني وتميزه عن مفاهيم التدريب

في الأجهزة والمؤسسات الأخرى ولتهيب بكافة المعنيين ببذل المزيد من الاهتمام والعناية والبحث عن سبل تطوير العملية التدريبية في الأجهزة الأمنية مما يساعد على تصميم البرامج التي تجعل من رجل الأمن العربي الشخص الذي يحمل اسمه وصفته بكل جدارة واقتدار .

والله من وراء القصد ، ،

رئيس

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية

أ.د. عبدالعزيز بن صقر الغامدي

## المقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بماهية التدريب الأمني وإبراز خصائصه التي تميزه عن التدريب المدني ، وتحديد أهدافه التي تستمد خصوصيتها من طبيعة الأهداف والأنشطة التي تنهض بها الأجهزة الأمنية . كما تعرف بالأهمية البالغة بالمنافع المباشرة لبرامج التدريب الأمني ودورها في اثراء المعارف والمعلومات وتنمية المهارات والقدرات وغرس الميول والاتجاهات الإيجابية لدى العاملين في الأجهزة الأمنية على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم ووظائفهم . ليسهموا بدورهم في تحسين الأداء الأمني وتجويد الخدمات الشرطية وتعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأجهزة الأمنية والمجتمعات المحلية والبيئية التي تعمل فيها وتتعامل معها .

وتركز الدراسة على مفهوم الأولويات ، فتعرف بماهيته وأهميته والأسباب الداعية لاتخاذها منجهاً سواء في تخطيط البرامج التدريبية أو تصميمها أو في اختيار المتدربين والمدربين الملائمين لانجاحها وتحقيق أهدافها .

فاعتماد منهج الأولويات في ظل الظروف التي تتزايد فيها التحديات وتكثر فيها المطالب والاحتياجات ، سيسهم بلا أدنى شك في ترشيد الجهود التدريبية وتوجيهها لتحقيق الاهداف المحددة لها بكفاءة وفاعلية ويجعل من النفقات والاعتمادات المخصصة للتدريب الأمني ، استثماراً بشرياً وتنموياً له جدواه الاقتصادية والاجتماعية ، وليست مجرد تكاليف بلا عوائد .

ولتحقيق ذلك أوضحت الدراسة أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه نشاط التدريب الأمني العربي وما تم تحقيقه في مجال التعاون والتنسيق

العربي المشترك في هذا المجال ، وعرّفت بالعوامل والمتغيرات التي ينبغي مراعاتها وفقاً لمنهج الأولويات . و طرحت ما ينبغي أن يراعى من مبادئ ويطبق من نماذج وأساليب علمية عبر المراحل الرئيسة الثلاث للعملية التدريبية ، لتنتهي بعدد من الاستنتاجات والتوصيات التي نأمل أن تسهم في تطوير التدريب الأمني بأقطارنا العربية وتخفف من حدة بعض المشاكل والسلبيات التي تشكو منها بعض معاهد التدريب التابعة للأجهزة الأمنية العربية حالياً .

وقد اعتمدنا في إعداد هذه الدراسة على تجميع المعلومات المتاحة عن التدريب الأمني من بعض الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة ومن بعض رسائل الدراسات العليا ومن تقارير وتوصيات المؤتمرات والندوات التي احتضنتها أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية لمسؤولي التدريب الأمني خلال عقد التسعينيات ، وأخضعناها للتحليل والتعليل وغذيناها ببعض المفاهيم والنماذج والتجارب التدريبية المعاصرة التي تلائم منهج الأولويات الذي تبنته الدراسة كمدخل لترشيد وتطوير العملية التدريبية في الأجهزة الأمنية العربية .

وإذا كانت دراستنا الوصفية التحليلية هذه تفتقر للأرقام والإحصاءات القطرية وتتبنى لغة التعميم في تشخيصها للواقع العربي رغم تباين تجاربه ، فذلك لتعذر إجراء الزيارات أو المسوحات الاستطلاعية ولو لعينة من هذه الأقطار . ولتسهيل المهمة على الآخرين الراغبين في سد هذا النقص وتكملة هذا الجهد فقد طرحت الدراسة استبانة مسحية تتضمن أكثر من مائة وخمسين برنامجاً تدريبياً يمكن أن تكون منطلقاً لدراسة ميدانية وتكميلية حول الأولويات التدريبية لأجهزة الأمن العربية .

وختاماً نقول أن أهمية التدريب الأمني كما نرى ستزايد ، وستشدد الحاجة له في ظل الظروف الإقليمية والدولية التي تحيط بأجهزة الأمن العربية

على اختلاف نظمها . فالمشاكل القادمة والتحديات المتوقعة تتسم بالتعقيد والغموض وتنذر بالخطر الذي لم يسبق لهذه الأجهزة أن واجهته . وهذه الظروف والتحديات تفرض عليها وتستوجب منها إعادة بناء هيكلها التدريبي وتطوير طاقاتها البشرية وتحسين أساليب عملها وتعاملها . وهذه الموجبات لن تتحقق بدون هزة قوية لمعاهد وإدارات التدريب الأمني لتمكينها من مواكبة روح العصر واستشراف المستقبل والإسهام في إعداد الكوادر الأمنية المخلصة والمؤهلة لحمل الرسالة وأداء الأمانة . سائلين الله أن يوفق الجميع لما يحبه ويرضاه وهو من وراء القصد .

أ. د. عامر خضير الكبيسي





# الفصل الأول

## الأهداف العامة للأجهزة الأمنية



## الأهداف العامة للأجهزة الأمنية

### ١ . ١ الأهداف الأمنية وصلتها بأهداف التنمية الشاملة

ينبغي قبل الحديث عن أهداف التدريب الأمني أن نتساءل عن الأهداف الأمنية التي تنطلق منها الأهداف الفرعية لجميع الأنشطة الأمنية المتخصصة ومنها التدريب . فالأهداف الأمنية يقصد بها الغايات والنهائيات التي توجه نحو تحقيقها جميع الجهود، وتوظف لها جميع الإمكانيات والموارد، والأهداف الأمنية بمعنى آخر هي المقاصد التي انشئت الأجهزة الأمنية من أجلها . وهي بنفس الوقت تعد أهداف فرعية مستمدة من الأهداف العامة للأمم ومن تطلعاتها وطموحاتها التي تسعى خططها التنموية إلى ترجمتها . والأجهزة الأمنية ليست إقطاعاً واحداً ضمن القطاعات المجتمعية الأخرى التي تتظافر جهودها لتحقيق العيش الرغيد والحياة الأمنية للسكان ناهيك عن الحفاظ على عقيدة الأمة وهويتها وتمييزها بين الأمم . لكن للأهداف الأمنية خصوصيتها وأهميتها التي تضعها في مقدمة الأهداف العامة لأي مجتمع . فحفظ الأمن الداخلي والخارجي يستلزم أعداداً كبيرة من الأفراد والقوات التي قد تفوق عدد العاملين في قطاعات الخدمة المدنية مجتمعة . ومن هنا تأتي أهمية معاهد ومراكز التدريب الأمني التي يعول عليها في إعداد هذه الجموع الكبيرة للنهوض بهذا الهدف الكبير .

### ١ . ٢ وظيفة الأهداف الأمنية

وللأهداف أياً كانت طبيعتها وظائف هامة قد يجهل البعض معرفتها أو توظيفها في ميادين الحياة . وهذا ينطبق على الأفراد وعلى الأجهزة

والمنظمات وكذلك على الأمم والمجتمعات . فهي التي تعتمد لقياس مدى النجاح أو الفشل الذي يتحقق على مدار السنين . وهي التي تضيف الشرعية على التصرفات والقرارات التي تتخذها السلطات في ضوء صلتها بالصلاحيات . ويستخدم تحقيق الأهداف كمؤشر للمقارنة بين الأفراد والجماعات والمنظمات لمعرفة درجة الفاعلية التي تحققت بها مقاصدهم ومستوى الكفاءة التي وصلوا بها لغاياتهم . بل إن طبيعة الأهداف وحجمها ودرجة وضوحها وتخصصها هي التي تحدد نوع الأنشطة والعمليات المطلوب أدائها وطبيعة المهام والوظائف الداخلة فيها ونمط السلوكيات ومستوى الصلاحيات التي يتم التعامل بها . فهي إذن لا تحدد عند استحداث المؤسسات أو إنشاء التنظيمات ، لتهمل أو تُنسى كما يحدث الآن . فلا يرجع لها ولا يسترشد بها إلا قلة من القياديين أو الإداريين . مع أن هؤلاء هم أول من يسأل عن مدى التقدم الذي تحقق على أيديهم وخلال سنوات عملهم من الأهداف المحددة لأجهزتهم .

### ١ . ٣ الأهداف تتجدد وتتغير

والأهداف بوجه عام والأهداف الأمنية بوجه خاص ليست جامدة على الرغم من سمة الديمومة التي تتصف بها . فهي تظل بين الحين والآخر موضع مراجعة للتأكد من أنها تعبر عما تتطلع له الدولة من مقاصد وغايات وتنسجم مع المتوفر لها من إمكانيات . لكن من شأن الظروف والأحداث محلية كانت أو دولية أن تسهم في تغييرها توسيعاً أو تضيقاً . ونطاق الأهداف في عمومها وفروعها يتأثر بما يستجد من متغيرات تتعلق بفلسفة نظام الحكم وبطلعات القيادات العليا وبمستويات ومعدلات التنمية ونضج المواطنين إضافة للتحديات الخارجية والداخلية التي تتعرض لها الدول والمجتمعات

بين الحين والآخر . وهذه المراجعة المستمرة للأهداف هي التي تجعلها أكثر مرونة وواقعية لكي تبقى معبرة عن حركة المجتمع وعن إرادة الأمة وموضحة للحالة الذهنية المستقبلية التي تسعى للوصول إليها .

## ١ . ٤ صياغة الأهداف تستلزم الدقة

ولذلك نختلف هنا مع الذين يرون «أن الأهداف الأمنية والأهداف الشرطية بوجه خاص لم تختلف اليوم عما كانت عليه من مائة سنة، وأن الذي اختلف هو المسئوليات»<sup>(١)</sup> . فوفقاً لأنصار هذا الرأي إن المخترعات الحديثة والتغيرات الاجتماعية خلقت مشكلات جديدة وأضافت تهديدات خطيرة للسلام والأمن والرفاهية بين المواطنين . أما الهدف الأساسي والغاية الأولى لقوات الشرطة والأمن فهي تظل متمثلة في أمن وحماية المواطنين والمحافظة على أرواحهم وممتلكاتهم من الاعتداءات عليها إلى جانب اضطلاع الشرطة بتنفيذ مجموعة متنوعة من قوانين الدولة واللوائح والأوامر . وقد يرجع ثبات الأهداف الأمنية وعدم تغييرها عند هؤولاء إلى جمود النصوص المعبرة عنها والواردة في قوانين إنشاء أغلب الأجهزة الأمنية العربية . أما عدم تغييرها رغم تغير الظروف وتجدد الأحداث والمستجدات ، فقد يرجع إلى لغة التعميم والتجريد التي صيغت بها فجعلت منها اقرب إلى الأحلام والآمال منها إلى الغايات والنهايات التي يراد الوصول إليها . ولأن الأحلام والآمال قلما تتحقق فهي تظل بعيدة المنال يرنو لها صاحبها ما دام حياً . لكن الأهداف كما ينبغي أن تكون في ظل الفكر الإداري

---

(١) يراجع محمد شريف إسماعيل : الأساليب الحديثة في تدريب رجال الشرطة ، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض ، ١٤١٣هـ ، ص ٢١ .

والتنظيمي المعاصر هي التي تصاغ بلغة علمية لا أدبية ويكون نطاقها الموضوعي والزمني محدداً بلغة كمية لا وصفية . وعندها فقط يكون السير نحوها قابلاً للقياس وخاضعاً للتقييم ومؤشراً للتحليل والمقارنة .

## ١ . ٥ تنوع الأهداف الأمنية

وفي ضوء ما تقدم نرى أن هناك العديد من التطورات الفكرية والأحداث العالمية التي فرضت نفسها على الساحة المحلية والدولية التي تعمل أجهزة الأمن في ظلها، تستدعي تغيير الأهداف أو تغيير سلم أولوياتها مواكبة واستجابة . ونذكر هنا بعضاً من هذه المتغيرات :

١ - تغير مفهوم الأمن وتحوله من مصطلح ضيق يقتصر على حراسة المناطق والأماكن والمنشآت وتعقب المنحرفين والمتهمين باقتراف الجرائم والقبض عليهم ليصبح مفهوماً واسعاً شاملاً يطلق عليه الأمن القومي الشامل الذي يستلزم تحقيقه كهدف جميع الأنشطة المتعلقة بالأمن السياسي والاقتصادي والاجتماعي والقضائي والثقافي والغذائي وأمن المياه<sup>(١)</sup> .

٢ - تغير المفاهيم والنظريات التي يطررها الفكر السلوكي وحتى تلك التي تطررها القوانين الجنائية وعلم الإجرام لمفهوم الجريمة ودوافعها، وأسبابها وأساليب الوقاية منها والتدابير الاحترازية المانعة لها وسبل التعامل مع المجرمين قبل اقترافهم للجريمة وأثناءها وبعدها .

٣ - تغير مفهوم الحدود الآمنة للنظم وللمجتمعات وما يستلزمه من اتساع نطاق العمل الأمني والتحول من مصطلحات الأمن القطري والأمن

---

(١) انظر على سبيل المثال : الدكتور مفيد محمود شهاب، نحو مفهوم متطور للأمن القومي العربي، مجلة الأمن والقانون، العدد الأول، يناير ١٩٩٣م، ص ١٦٢ - ١٨٣ .

الاقليمي والأمن القومي إلى مفهوم الأمن الدولي والقرية العالمية وفقاً لفلسفة العولمة لتصبح مكافحة الجريمة الدولية المنظمة ، والإرهاب الدولي وتجنيف منابعهما على وجه الكرة الأرضية ، في مقدمة الأهداف الأمنية لسائر المجتمعات والشعوب طالما أن أمن كل منها مرتبط بأمن الجميع وفقاً لمعطيات النظام العالمي الجديد .

٤ - دعوة المفكرين والمصلحين إلى تعظيم دور الأجهزة الأمنية في مجال التنمية ومراعاة الأجهزة والأنشطة التنموية للاعتبارات والمتطلبات الأمنية . فمما لا شك فيه ان عدد المشاكل والجرائم المجتمعية الناجمة من البطالة والهجرة والفقر والجهل قد تضاعفت في بعض الأوساط والشرائح . كما أن العديد من البرامج التنموية قد أفرزت أنماطاً سلوكية سلبية في أوساط مجتمعية أخرى نتيجة اختلال التوازن في دخول الأفراد وأصحاب المهن والوظائف والمصالح . فاختلت القيم والمفاهيم الاجتماعية وبدأت الهوة بين الأجيال تتسع وآثار الغزو الفكري والحضاري تنفث بين الشباب فزادت معدلات الجريمة رغم زيادة معدلات الدخل في هذه المجتمعات . ولم يعد بإمكان أجهزة الأمن أن تعمل منفصلة عن أجهزة التنمية ومؤسساتها إثر هذا التداخل العضوي والجدلي بين انشطتها ووظائفها<sup>(١)</sup> .

وإزاء هذه التحولات العميقة والجزرية وغيرها من عوامل ومستجدات شهدتها المنطقة العربية لم يعد بالإمكان البقاء على الهدف الأمني المصاغ

---

(١) للمزيد من المعلومات حول علاقة التنمية والأمن يرجع إلى أوراق البحوث المقدمة إلى مؤتمر التنمية والأمن في الوطن العربي المنعقد في أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ١٤٢٢هـ .

بسطر أو سطرين ضمن قوانين ونظم صدرت منذ عقود من الزمن .  
فالأنشطة التي تنهض بها أجهزة الأمن والشرطة في عصرنا الحاضر تظهر  
بجلاء تعددية الأهداف وتنوعها وتفرعها وإن لم تكن محددة في  
التشريعات والأنظمة الأمنية .

## ١ . ٦ المحاور الرئيسة للأهداف الأمنية

ونوجز هنا أهم الأهداف العامة للأجهزة الأمنية وفقاً لمحاورها الرئيسة  
الثلاث لتكون منطلقاً للأهداف الفرعية التي تسعى إدارات التدريب في  
الأجهزة الأمنية إلى تحقيقها :

١ - الأهداف المتعلقة بأمن وحماية واستقرار النظام العام والحفاظ على هوية  
الأمة وعقيدتها وصيانة استقلالها وسيادتها على أراضيها ، وعلى  
خيراتها ومواطنيها . وهذا يسلتزم ثقافة سياسية وانتماء وطنياً وولاء  
عقائدياً واعتزازاً حضارياً لدى رجال الأمن والتضحية والاعتزاز بحمل  
الأمانة وأداء الواجب وتحمل المسؤولية نحو الوطن والأمة . لأن  
الأهداف الكبيرة لا ينهض بها إلا الرجال الكبار الذين يدركون  
مسئولياتهم ويبدلون كل ما يستطيعون خدمة لها .

٢ - أهداف تتعلق بأمن وحماية المجتمع بمختلف شرائحه وفئاته سواء كانوا  
مواطنين أم مقيمين أم زائرين لتوفير العيش الآمن لهم وتقديم الخدمات  
الأمنية الوقائية والعلاجية التي تحافظ على وحدتهم الوطنية ونسيجهم  
الاجتماعي المترابط وتمكن مؤسساتهم العامة والخاصة من أداء واجباتها  
التنموية كل في اختصاصه .

٣ - أهداف تتعلق بأمن الأفراد والحفاظ على حياتهم وممتلكاتهم وحررياتهم  
الشخصية وراحتهم النفسية ليشعروا بالأمن والاطمئنان وليكونوا قادرين



على خدمة مجتمعهم ومنظماتهم والمساهمة في تسريع عجلة التنمية لبلدهم . والحرص على تقديم العون والمساعدة والنجدة لكل من يطلبها في حالات الخطر أو التعرض للاعتداء أو للأزمات أو الكوارث .

## ١ . ٧ مسؤولية تحقيق الأهداف

ولا شك أن النهوض بهذه الأهداف الكبيرة يستلزم من أجهزة الأمن اعداد وتأهيل الكوادر الأمنية من قبل مؤسسات تعليمية ومهنية متخصصة لها مناهج متكاملة ومتنوعة المعارف والمعلومات لإرساء قاعدة ثقافية واسعة . كما تستلزم توعيتهم دينياً وقومياً ووطنياً وعميق إيمانهم بعقيدتهم واعتزازهم بأمتهم ليكونوا مستعدين للتضحية في أداء الواجب ومعتزين بشرف المهنة التي تمكنهم من حماية أوطانهم وخدمة مجتمعاتهم . كما أن النهوض بهذه الأهداف الكبيرة يستلزم قدرات ومهارات عالية تمكن رجال الأمن من أداء واجباتهم ووظائفهم بكفاءة وفاعلية ، وذلك لخطورة الدور الذي ينهضون به والرسالة المقدسة التي يحملونها والواجبات الصعبة التي يكلفون بها والظروف القاسية التي يعملون فيها . فمهماتهم لم تعد سهلة أو شكلية وقراراتهم ليست عادية أو روتينية والأجواء المحلية والدولية من حولهم ليست هادئة أو مستقرة . وهكذا فكرهم وعلمهم ومهاراتهم ، ينبغي أن لا تقف عند حد ولا تخضع للتقادم . وهذا ما ينبغي للبرامج التدريبية أن تسعى لتحقيقه لتكون أهدافها هي الأخرى في مستوى الأهداف الكبيرة التي تنهض بها أجهزة الأمن على اختلاف مستوياتها .



## الفصل الثاني

### أهداف التدريب الأمني ووظائفه



## أهداف التدريب الأمني ووظائفه

### ٢ . ١ الأهداف والوظائف الفردية

يهدف التدريب الأمني بوجه عام إلى إكساب العاملين في الأجهزة الأمنية معلومات ومعارف متخصصة ذات صلة بوظائفهم ، وإلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم وتطوير سلوكياتهم لتمكينهم من أداء واجباتهم بكفاءة عالية وتقديم الخدمات لجمهورهم بفاعلية وعقلانية . كما يهدف التدريب إلى اطلاع رجال الأمن بمختلف مستوياتهم على التجارب والخبرات الرائدة وعلى الوسائل والأساليب والتقنيات المستجدة في مجالات عملهم . وتحقيق هذا الهدف على مستوى العاملين - أفراداً أو ضباطاً - إنما يراد منه أن يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للأجهزة الأمنية التي يعملون فيها وتقوية صلاتها وتحسين علاقاتها بجمهورها ، لتقوم بدورها في رفد المجتمع ومؤسساته التنموية على اختلاف مستوياتها وقطاعاتها بمخرجاتها الأمنية . وهكذا تصبح النظم الفرعية متعاونة ومتكاملة وتعمل في إطار متناسق ليقدم بعضها البعض الآخر . فأهداف العاملين من التدريب تصبح بدورها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمات التي هي الأخرى تصبح وسيلة لتحقيق أهداف المجتمع . وهذا ما يطلق عليه بسلم الأهداف الذي تتداخل فيه أهداف النظم الفرعية لتؤدي إلى تحقيق الهدف العام للنظام الكلي وهو المجتمع .

وسنوضح هنا ما ينبغي أن يحققه التدريب الأمني لرجال الأمن والشرطة أفراداً وضباطاً وقيادات من مزايا ومنافع حين تتوفر للعملية التدريبية مستلزمات النجاح وتوظف نتائجه من قبل الأجهزة الأمنية المستفيدة :

- ١- تعميق ثقة رجل الأمن بنفسه وزيادة اعتماده على ذاته في النهوض بمهام وظيفته وتوسيع فرص الترقية والتقدم أمامه .
- ٢- تعزيز ثقة رجل الأمن بين أقرانه وتحسين العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين ورفع معنوياتهم ورضاهم عن أدائهم .
- ٣- تمكين رجل الأمن من تطوير أساليب عمله وابتقائه لواجباته وتقليل أخطائه واحتمالات تعرضه للحوادث والإصابات .
- ٤- تقوية وتحسين علاقات رجل الأمن بجمهوره وبمواطنيه ، وإزالة ما يشوب هذه العلاقة من رواسب الماضي ، وغرس الثقة وتنشيط التعاون مع البيئة المحلية من خلال الخدمات المقدمة لهم ومشاركتهم بالعمل التطوعي .
- ٥- تحصيل رجل الأمن بالثقافة العامة وتعميق الحس السياسي والأمني وتقوية انتمائه الوطني والحضاري بأمته وبعقيدته ليكون حارساً أميناً على مقوماتها وتراثها وقيمها بوجه الغزو الفكري وسلبيات العولمة وما يرافقها من ظواهر سلبية .
- ٦- تطوير المهارات لدى رجال الأمن التي تمكنهم من التعامل مع الأجهزة والمعدات الحديثة التي تستخدم في مكافحة الجرائم واكتشاف أدوات الجريمة وتعقب المجرمين وتطلعهم على ما يستخدمه الجناة من أدوات لتنفيذ جرائمهم .
- ٧- تنمية مهاراتهم لاستخدام الحواسيب الإلكترونية ، وشبكات الاتصال ، وبرمجيات المعلومات في أعمالهم المكتبية . والوظيفية ، وفي إعداد التقارير ، وكتابة البحوث ، وخزن المعلومات ، وإصدار البطاقات ، والجوازات والإقامات ، وسائر أعمالهم وخدماتهم الشرطة والأمنية .

- ٨- تحديث معلوماتهم القانونية ذات العلاقة بمهامهم وواجباتهم باطلاعهم على ما يستجد منها وعلى التعديلات الصادرة على القوانين الحالية وتعريفهم بالإجراءات والتدابير اللازمة لتنفيذها .
- ٩- تدريبهم ميدانياً وعملياً على استخدام الأسلحة والأجهزة المتطورة التي دخلت في الخدمة الأمنية وعلى قيادة المعدات من سيارات ودراجات وزوارق وطائرات كل حسب تخصصه .
- ١٠- الحفاظ على لياقتهم البدنية وعلى رشاقة أجسامهم وقيافة ملابسهم ، وعلى ممارسة الأنشطة الرياضية والفنية والإعلامية لشغل أوقات فراغهم ، والتخفيف من الضغوط النفسية والوظيفية التي يتعرضون لها .

## ٢ . ٢ الأهداف والوظائف المؤسسية

ولا شك أن ترجمة أهداف التدريب التي سبق ذكرها سيسهم في إعداد رجل الأمن المؤهل علمياً ومهنياً وسلوكياً لأداء الواجبات الوظيفية المناطة به . والتي ستؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء الأجهزة الأمنية التي ينتسب لها هؤلاء . لكن ذلك لا يعني أن جميع أهداف التدريب ومنافعه هي موجهة للعاملين أو أنها تتحقق من خلالهم . فمنافع التدريب الأمني وأهداف برامجه قد لا تكون موجهة مباشرة لخدمة الأجهزة الأمنية ذاتها .

ونوجز أدناه أهم الأهداف والمكاسب التنظيمية والمؤسسية التي تسعى برامج التدريب الأمني إلى تقديمها للأجهزة الأمنية :

- ١- معالجة الأخطاء والثغرات التي تنجم عن سوء التخطيط والتنظيم والتنسيق بين أداء الوحدات الأمنية . أو عن محدودية المعرفة العلمية بهذه الأساليب .

٢ - تقليل معدلات الدوران والتسرب بين رجال الأمن والطاقات البشرية العاملة في الأجهزة الأمنية الناجمة عن الفروق الفردية ، أو عدم التكيف المهني والوظيفي بين القادمين الجدد وسوء تطبيق سياسات ومعايير الاختيار والانتقاء لهم .

٣ - يسهم التدريب في خفض النفقات والتكاليف الناجمة عن الهدر في المواد والأشياء أو الإصابات والحوادث في العمل أو سوء استخدام المعدات وسرعة تقادمها بسبب نقص المهارات وضعف الولاء والانتماء المؤسسي للعاملين .

٤ - تقليل أعباء لجان التأديب والتحقيق التي تشكل لمعاقبة المقصرين أو المخالفين أو من تُرفع عليهم الشكاوى والدعاوى بسبب الإهمال أو سوء التصرف أو استغلال النفوذ أو التعسف في استعمال السلطة .

٥ - تحسين سمعة الأجهزة الأمنية وتوثيق صلتها بالبيئة المحلية وتمكينها من إقامة علاقات إيجابية معها وتقديم الخدمات التي تسهم في تحسين البيئة والاستجابة السريعة والفاعلة لما تتعرض له من حوادث أو أزمات أو أضرار .

٦ - تحديث نظمها وأساليبها وإجراءات عملها من خلال إدخال المكننة أو الحواسيب أو نظم الجدوى والهندرة وإعادة التنظيم وتبسيط الإجراءات .

٧ - التحول نحو أساليب الإدارة الديمقراطية من خلال التعريف بمفاهيم اللامركزية . والتفويض والتحويل والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتشكيل اللجان وفرق العمل بعد أن تكشفت عيوب المركزية والتسلط والطاعة العمياء في تنفيذ الأوامر وأداء الواجبات .



٨- يسهم التدريب في إشاعة أجواء العمل المريحة في الأجهزة الأمنية بتطبيق مفاهيم الثقافة والمناخ التنظيمي والحضارة التنظيمية المشجعة على الابتكار والإبداع والتميز والمصارحة في حل الخلافات وإدارة الصراع ومواجهة الضغوط .

٩- وتسهم برامج التدريب السلوكية والإنسانية في تعزيز القيم الروحية والأخلاقية والمهنية لدى رجال الأمن وتحسبهم بأهمية الصلوات والأخلاق والنزاهة والأمانة والمساواة بين الناس والعدل في قراراتهم وتعاملهم وتنشيط الرقابة الذاتية وتقوى الله لديهم . وبنفس الوقت تحذرهم وتحسبهم بمخاطر الغش والرشوة والظلم واتهام الأبرياء وأكل المال الحرام والآثار السلبية للمحسوبة والوساطات والمحاباة والمجاملات على حساب الحق العام أو حقوق الآخرين . وعندها ستكون الأجهزة الأمنية موضع ثقة واعتزاز المواطنين وتكسب احترامهم وتعاونهم .

١٠- والأهم من كل ذلك أن يسهم التدريب في تحصين الأجهزة الأمنية من اختراق الجهات والجماعات المعادية التي تعمل لحساب الدول الأجنبية للحصول على المعلومات أو للتأثير على القرارات أو للتشكيك في الثوابت الدينية للأمة أو تفريق الصفوف وإثارة الفتن . فحساسية هذه الأجهزة تجعلها عرضة لهذه المحاولات أكثر من بقية الأجهزة . وقد تجد هذه الجهات المعادية لدى بعض ضعاف النفوس من المنتسبين لهذه الأجهزة الثغرة التي تنفذ منها . من أجل ذلك تعد البرامج التدريبية المكثفة والمدعمة بالأفلام والصور والحالات والوثائق التي تحمي رجال الأمن ، وخاصة من يعمل منهم في أماكن قيادية أو معلوماتية ، من خطر الاختراق هذا .

## ٢ . ٣ الأهداف والوظائف المجتمعية

ومثلما تسهم الأهداف الفردية في تحقيق أهداف المنظمات فانهما معاً تسهمان في تحقيق عدد من الأهداف المجتمعية والوطنية . ونوضح ادناه ما ينبغي أن تهدف إليه برامج التدريب الأمني الموجهة لخدمة القضايا الأمنية والمجتمعية الكبرى وتنفيذ السياسات العامة :

١ - تعد البرامج التدريبية للأجهزة الأمنية جزءاً من برامج التنمية البشرية الشاملة وتصب فيها وتسهم معها في جعل التدريب استثماراً تنموياً لأبناء المجتمع . فكثيراً ما ترفد الأجهزة الأمنية القطاعات الإنتاجية والخدمية ومؤسسات الدولة المدنية المختلفة بخبراء واختصاصيين ومهنيين لهم شهرتهم وخبرتهم ، للمساهمة في اللجان والمجالس وبرامج التدريب كلما تطلب الأمر ذلك . وقد تتبادل الأجهزة الأمنية مع الأجهزة المدنية الخبراء والمستشارين المدربين في مجالات متخصصة للعمل أثناء الخدمة أو بعد التقاعد . وهذا يعني أن ثمار التدريب الأمني وفوائده ليست قاصرة على الجهات الأمنية وحدها بل هي في خدمة الدولة والقطاع الخاص معاً .

٢ - وتسهم برامج التدريب الأمني كما هو الحال في التدريب المدني في تنفيذ سياسات الدولة الداعية للتوطين وإحلال المواطنين في الوظائف التي يشغلها الأجانب والمقيمون . وسياسة التوطين في الأجهزة الأمنية أكثر إلحاحاً منها في الأجهزة المدنية بحكم المهام والمسؤوليات الموكلة لرجال الأمن وصلتها بأمن الدولة وحفظ أسرارها ومعاملاتها مع أجهزة الأمن للدول الأخرى .

٣- وللتدريب الأمني دور مهم في تقليل نسب ومعدلات التضخم الإداري ومعالجة البطالة المقنعة وتخفيف العبء على موازنة الرواتب والأجور لدى الأجهزة الأمنية . فيمكن أن تتجه برامج التدريب نحو إعادة تأهيل الكتبة والفراشين والحراس والمستخدمين ممن يعملون في وظائف غير إنتاجية ، ونسبة هؤلاء غالباً ما تكون كبيرة ، فتؤهلهم لأعمال حرفية ومهنية كقيادة السيارات وأعمال الحدادة والنجارة والكهرباء وميكانيكا السيارات . وبعدها يمكن لهؤلاء أن يتحولوا للأجهزة المدنية إن كانت أعدادهم في الأجهزة الأمنية تزيد على الحاجة .

٤- وتهدف بعض البرامج التدريبية الأمنية إلى توسيع قاعدة المشاركين فيها والمستفيدين منها حين تخصصها إلى شرائح من الشباب والمتقاعدين وطلبة المدارس وربات البيوت من أجل توعيتهم أو تدريبهم على سبل الوقاية من الحرائق والسرقات وحوادث المرور أو تجنبهم الإدمان والانحراف والوقوع في شبك المتصيدين من الجناة وتجار المخدرات وعصابات خطف الأطفال وتوريط المراهقين في أعمال لا أخلاقية .

٥- أما الفئات التي تورطت في اقتراف الجرائم ووقعت في مصيدة الإدمان أو مارست الشذوذ فدخلت السجون والمصحات ومؤسسات الرعاية الاجتماعية والإصلاحية فإن لهؤلاء برامج تأهيلية خاصة تهدف إلى تقويمهم وانقاذهم مما اعتادوا عليه وتتيح لهم فرص التدريب على مهن وأعمال داخل السجن وتساعدهم على العودة إلى مجتمعاتهم كمواطنين صالحين بعد انتهاء مدة سجنهم .

## ٢ . ٤ التدريب الأمني وفقاً لأهدافه

ومن كل ما تقدم يمكن القول أن أهداف التدريب التي سبق عرضها وسواء كانت موجهة للعاملين في الأجهزة أو للأجهزة نفسها أو لخدمة القضايا المجتمعية الكبرى تعد بمثابة مناهج للتعليم المستمر . وأن بعضاً من هذه البرامج تكون أهدافه علاجية بحثية وبعضها الآخر تكون أهدافه وقائية ، ومنها ما هو بين هذه وتلك . وقد يقتصر الهدف التدريبي على التذكير في المعلومات والتعريف بالجديد منها أو يكون تحديثاً وتطويراً بإضافة مهارات وقدرات جديدة . وأخيراً يمكن أن تصنف أهداف التدريب على أنها تحويلية أو توظيفية حين تسهم في تأهيل المواطنين والمواطنات لشغل مهن ووظائف جديدة أو تحلهم محل غيرهم من الأجانب .

ومعلوم أن طبيعة الأهداف التي تسعى البرامج التدريبية إلى تحقيقها هي التي تحدد مضمونها ومحتواها وأساليب تنفيذها . ولأن هذه الأهداف مجتمعة تظل ضرورية لاغلب الأجهزة فإن تحقيق التوازن والملائمة بينها سيخضع لظروف كل دولة وكل جهاز على انفراد .

## ٢ . ٥ ترتيب الأهداف حسب أولوياتها

لا شك أن جميع الأهداف التي سبق ذكرها تعد ضرورية ومفيدة وأنه يتعذر على الأجهزة الأمنية أن تضحي بأي منها أو تقلل من أهميتها ، غير أن للظروف البيئية التي تحيط بهذه الأجهزة وما تفرضه عليها من متطلبات أو ضغوط ، وحجم الموارد والإمكانات والمؤهلات المتاحة لها ، وما يعترضها من قصور أو خلل أو عجز وتخلف ، جعل الأجهزة الأمنية أمام قرارات صعبة تستلزم المفاضلة بين البدائل وتقييم النتائج المحتملة وتقرير ما هو الأهم الذي يحظى بالأولوية وما هو الأقل أهمية ليعقبه في التنفيذ .

فمن بديهيات العمل الإداري أن الشخص الواحد لا يمكن أن يقوم بنشاطين مختلفين في وقت واحد، أو يتواجد في مكانين متباعدين في لحظة واحدة. ولذلك لا يمكن أن نحقق هدفين متباينين في طبيعتهما ضمن برنامج واحد. وقد لا نستطيع العمل على تحقيق جميع الأهداف التدريبية المشار لها آنفاً ضمن الخطة التدريبية المعدة للسنة الواحدة.

ولهذه الاعتبارات مجتمعة ينبغي على إدارات التدريب أن تتدارس مع الجهات الإدارية، القيادية منها والتنفيذية، إمكانية الاتفاق على بعض الأسس والمؤشرات التي تراعى في عملية المفاضلة وتحديد الأولويات بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية والأهداف المجتمعية وفي إطار كل منها تقرر عما إذا كانت الأولوية تعطى للأهداف العلاجية لسد النقص والقصور والخلل ومعالجة المشكلات أم للأهداف التطويرية والتحديثية الموجهة نحو إحداث التغير الجذري وإخضاع الجميع لبرامج تنمية تمكنهم من إدخال الإصلاح الشامل.

وقد تعتمد الإدارة اسلوباً توفيقياً فتجمع بين هذه الأهداف وتوازن بينها أو تؤثر تغليب أي من الأهداف على غيرها استجابة لضغط خارجي أو تحد داخلي أو حاجة أمنية ملحة. فلا شك أن لاتجاهات القيادة وفلسفتها ورؤيتها في وضع أسس المفاضلة هذه تأثير مباشر إضافة لتأثير المتغيرات البيئية وما تواجهه من مطالب وضغوط وما يتوفر لها من موارد وإمكانات. ولذلك يترك لكل جهاز أمني في أقطارنا العربية مهمة وضع ما يناسبه من مؤشرات ومعايير.



الفصل الثالث  
التدريب الأمني العربي  
ماهيته ونطاقه وخصائصه





## التدريب الأمني العربي: ماهيته ونطاقه وخصائصه

### ٣ . ١ خصوصية التدريب الأمني

على الرغم من تعدد البرامج والدورات التدريبية التي اعتادت الأجهزة الأمنية العربية منذ زمن على عقدها للمرشحين للجدد لشغل وظائفها أو للموظفين القدامى المراد ترقيتهم لشغل وظائف أعلى ، فإن مصطلح التدريب الأمني لم يكن شائعاً في الأدبيات أو متداولاً بين منتسبي هذه الأجهزة<sup>(١)</sup> . بل إن ملامح وخصائص هذا النوع من التدريب بقيت غامضة ولم تخضع للبحث والدراسة والتحليل إلا بعد أن ظهرت الإدارات والمعاهد المتخصصة واستحدثت الأكاديميات وكليات الأمن والشرطة . وبعد أن صدرت الدوريات العلمية التي تهتم بالموضوعات البحثية والتدريبية وذلك خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين .

وسنحاول هنا الوقوف عند هذا المصطلح لنطرح تعريفاً له ولنحدد نطاقه وما يدخل ضمنه من برامج تدريبية ، ثم نبين أهم خصائصه التي تميزه عن أنواع التدريب الأخرى . تمهيداً للدخول في تفاصيل البرامج التدريبية وما يستلزمه إعدادها والتخطيط لها وتنفيذها وتقييمها من مفاهيم وأساليب تناسبها .

---

(١) ظهر مصطلح التدريب الأمني بديلاً لمصطلحات متعددة كانت شائعة كمصطلح التدريب الشرطي والتدريب في المجالات الأمنية وتدريب رجال الأمن والشرطة . حتى جاءت توصية مسؤولي التدريب في الأجهزة الأمنية العربية في اجتماعهم الخامس باعتماد مصطلح التدريب الأمني . و أكدوا على وجوب التعامل مع التدريب الأمني كمهنة والاهتمام ببرامج اعداد المدربين الأمنيين .

## ٣ . ٢ ماهية التدريب الأمني ونطاقه

التدريب الأمني الذي نبحثه هنا هو تلك الجهود العلمية والعملية التي تقوم بها الإدارات التدريبية التابعة للأجهزة الأمنية - والمتعاونة معها ، لتلبية الاحتياجات الفعلية الناجمة عن مشاكل ميدانية أو نقص في كفاءة الأفراد أو الهادفة إلى تحسين مستويات أدائهم وتطوير قدراتهم ، من خلال إكسابهم المعارف وتنمية مهاراتهم وغرس الاتجاهات الإيجابية لسلوكهم من أجل مساهمتهم في تحقيق أهداف الأجهزة التي يعملون فيها بكفاءة وفاعلية وتمكينهم من مواجهة التحديات المجتمعية والدولية التي تحيط بهم .

وفي ضوء هذا التعريف فإن نطاقه سيشمل البرامج التدريبية التالية :  
أ- البرامج التدريبية التي تعدها وتنفذها مراكز ومعاهد التدريب التابعة للأجهزة الأمنية ، لمتسببيها القدامى والجدد وسواء كانت مددها قصيرة لا تتجاوز بضعة أيام أو طويلة تمتد لبضعة أشهر أو لبضع سنوات إن كانت تنتهي بشهادة مهنية متخصصة في إحدى المواضيع الأمنية .

ب - البرامج التي تعدها مراكز ومعاهد التدريب الأمني للموظفين أو المتطوعين من المواطنين المشاركين لفترات قصيرة ومؤقتة في الحملات الأمنية المتعلقة بمواجهة ظروف استثنائية أو أحداث تهدد الأمن والاستقرار وتتطلب تضافر الجهود الجماعية لمواجهتها .

ج - البرامج التدريبية التي تنظمها المؤسسات العقابية والإصلاحية بما فيها السجون وسواء كانت هذه المؤسسات تتبع لوزارات الداخلية أو لوزارات الشؤون الاجتماعية أو غيرها ، طالما أن هذه البرامج تسهم في تأهيل وتشغيل السجناء والأحداث والمنحرفين والمدمنين وتهدف إلى تمكينهم من العمل خلال مدة محكومياتهم أو بعد انتهائها . فمثل هذه

البرامج تسهم في الوقاية من الجرائم لدى هؤلاء في المستقبل وتقلل من احتمالات تورطهم وتقلل من نسب البطالة والانحراف واللهو غير البرئ لدى هذه الشريحة من المستضعفين .

د- البرامج التدريبية التي تعدها وتنفذها المعاهد والمراكز التدريبية المتخصصة، حكومية كانت أو أهلية بناء على طلب الأجهزة الأمنية ولصالح موظفيها وقياداتها طالما أن هذه البرامج تسهم في تلبية احتياجات هذه الأجهزة وتُعد خصيصاً لتحسين أداء أفرادها وضباطها .

هـ- البرامج التدريبية التي تعدها وتنفذها الجهات الإقليمية والقومية والدولية المتخصصة في إكساب المعلومات وتنمية القدرات لدى رجال الأمن بمختلف مستوياتهم وتبادل الخبرات والتجارب المتعلقة بقضايا الأمن ومكافحة الجرائم والوقاية منها .

و- وأخيراً فإن التدريب الأمني يشمل أيضاً البرامج التي تنظمها أو تشرف عليها الجهات غير الحكومية كالجمعيات الخيرية والإنسانية وجماعات حقوق الإنسان والهلال الأحمر والصليب الأحمر الدوليين وغيرها، لتوعية المواطنين، مدنيين كانوا أو عسكريين، بمطالب الأمن الوطني . كأن تعرفهم بمخاطره، وتعمق حسهم الأمني وتعرفهم بالظواهر والممارسات المهددة للأمن أو للحريات وحقوق الأفراد، أو تدريبهم على خدمات الدفاع الوطني والمدني والاجتماعي، والتصدي لجرائم التهريب والاتجار بالمخدرات أو جرائم الإرهاب وكل ما يستجد من أشكالها وتقنياتها، وسواء كانت هذه البرامج وقائية أو علاجية أو تأهيلية .

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن التدريب الأمني هو أحد أنواع التدريب التخصصي الهادف إلى زيادة المعارف والمعلومات والتذكير بها وإثرائها وتعميق فهمها، وإلى تطوير وتنمية الاستعدادات والمهارات وتحويلها إلى قدرات عملية وسلوكيات إيجابية تسهم في تحسين أداء الأجهزة الأمنية وتنشيط جهودها وتحقيق أهدافها وخدمة مواطنيها. ولا عبرة بالجبهة التي تقدم هذه البرامج أو تنفيذها حكومية كانت أو غير حكومية، أمنية كانت أو مدنية. كما لا عبرة بالمكان الذي تعقد فيه هذه الدورات. فقد تنفذ داخل الجهاز الأمني أو خارجه، ويمكن أن تكون داخل الدولة أو خارجها. إنما العبرة بالأهداف التي توجه نحوها هذه البرامج وبالموضوعات والقضايا والمشاكل التي تدور حولها وبالمشاركين فيها وما يتطلعون له من وراء مشاركتهم بهذه البرامج. فالبرامج التدريبية ليست إلا وسيلة وأداة لتحقيق الأهداف التي تسعى لها الأجهزة الأمنية المتمثلة في: حفظ الأمن ومكافحة الجريمة وحماية الحريات والممتلكات العامة والشخصية، والمساهمة في توفير أجواء الأمان والاستقرار، ورصد برامج التنمية الشاملة والمستدامة بما تستلزمه من خدمات أمنية تساعدها في تحقيق التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والبيئية.

### ٣ . ٣ خصائص التدريب الأمني

ومع أن التدريب الأمني يظل تدريباً من حيث مدخلاته ومخرجاته وطرقه وأساليبه ومستلزماته والأطراف المشاركة فيه، إلا أن لهذا التدريب خصوصيته التي تستمد من طبيعة أهدافه وأنشطته وخدماته التي تميز أداء الأجهزة الأمنية عن غيرها من الأجهزة المدنية. ولأن هذا النوع من التدريب

يعد حديثاً في نشأته وتبلور مفاهيمه فقد سعت بعض الدراسات إلى تمييز بعض خصائصه<sup>(١)</sup>.

وسنوجز هنا أهم الخصائص التي اعتادت معاهد التدريب الأمني على مراعاتها في إعداد وتنفيذ برامجها أو تلك التي طرحتها بعض الدراسات والأدبيات التي تناولت هذا الموضوع.

### ٣ . ٣ . ١ تدريب انضباطي لا قمعي

مع أن التدريب الأمني يهدف إلى زيادة المعلومات واكساب الخبرات وتنمية المهارات وتعديل الاتجاهات التي يراد منها رفع الكفاءة وتحسين الأداء أو معالجة القصور أو سد النقص ، فإن الفكر التقليدي الذي لا يزال شائعاً في بعض المعاهد التدريبية لا يزال يفترض خضوع المتدربين وانصياعهم للأوامر والتوجيهات الصادرة لهم من مدربيهم . ويحذر أنصار هذا الفكر من مخاطر التساهل أو المرونة في نقل المعرفة وإيصال المعلومات أثناء العملية التدريبية . فالشدة والحزم ينبغي أن تكون السمة السائدة في قاعات التدريب وساحاته ليعتادوا عليها في الحياة اليومية والوظيفية . والانضباط هنا لا يقتصر على التدريب البدني القاسي الذي يهدف إلى تحسين اللياقة وزيادة المرونة العضلية بل يتعداه إلى التدريب المهني والإداري أيضاً.

(١) للمزيد حولها يرجع إلى :

- علي سالم ، نحو تأصيل خصائص التدريب الأمني وركائزه ، مجلة الفكر الشرطي ، العدد ١٨ ، سنة ٢٠٠٠ م .
- فهد أحمد الشعلان ، التدريب الأمني التقني : تجربة اقليمية ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، العدد ٢٥ ، لسنة ١٤١٩ هـ .
- عبدالرحمن الهيجان ، التطوير الذاتي : منهجاً لتدريب القيادات الأمنية في العالم العربي ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، العدد ٢٥ ، لسنة ١٤١٩ هـ .

والذي ينبغي مراعاته هنا وجوب التمييز بين الخضوع والانصياع وبين الالتزام والانضباط . فالعنف والشدة لم تعد الوسيلة الأنسب لتصحيح الانحرافات ومعالجة الخلل وتعديل السلوك حتى لدى الجانحين والمجرمين . ونظريات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإجرام تضع اليوم العنف والعقاب والقمع والتشدد في آخر سلم البدائل المتاحة للإصلاح والتقويم بعد أن وضحت الآثار السلبية التي تنجم عن تلك الأساليب . ومن الأولى ان لا تستخدم الشدة والتسلط في تقديم المعرفة وتطوير المهارة وغرس القيم . والتدريب الذي يفرق بين مواصفات الإنسان المدني ومواصفات الإنسان الأمني إنما يتجاهل الاعتبارات النفسية والاجتماعية والمعنوية التي ينشدها الإنسان أي كانت مهنته ومسلكه<sup>(١)</sup> .

### ٣ . ٢ . ٣ تدريب بالجرعات لا بالصددمات

كما يخطئ من يظن أن الذي يميز التدريب الأمني عن غيره هو اعتماده على إحداث الصدمة أو الهزة القوية التي تحدث النقلة المفاجئة في المفاهيم وفي السلوكيات ، لتحويل الرجل العادي إلى رجل أمني ولفصله عن حياته المدنية وما اعتاد عليه ، إلى حياة أخرى يكون فيها إنساناً آخر في كل شيء . فلا شك أن هذا التوجه يلائم وينسجم مع الوظيفة التقليدية التي كان يُعد لها رجل الأمن قبل عقود مضت ، ليكون أداة قمع وتخويف وتسلط تحت ذريعة حفظ الأمن والاستقرار . وكأن التعامل الحسن وحسن التصرف والمعاملة الإنسانية العادلة مع الناس تعني الضعف وبالتالي تتسبب في الفوضى وشق عصا الطاعة .

---

(١) محمد حافظ الرهوان (١٩٩٧م) . نحو منظور سايكولوجي للتدريب في عمليات الشرطة ، الفكر الشرطي ، العدد ٢٢ .

وقد تنبه البعض من قيادات الأجهزة الأمنية لمخاطر هذه الافتراضات التي ظلت شائعة في أوساطهم وحذروا من مغبة استمرارها . وقد اكدت أغلب الدراسات التي ناقشت هذا الموضوع خطأ الفكرة القائلة بأن التعاليم العسكرية الأمنية تقوم على مبدأ الطاعة العمياء وعلى فكرة نفذ ولا تناقش . وقالوا إن هذه فكرة دخيلة على الإسلام والمسلمين ولا مكان لها في الشريعة الإسلامية<sup>(١)</sup> .

ومثلما رُفضت فكرة القمع والتسلط والطاعة العمياء في إعداد وتأهيل وتدريب رجال الأمن ، فقد رُفضت فكرة الصدمة والتغيير المفاجئ والسريع لأنماط الشخصية وللعادات والسلوكيات المعتادة لدى الأفراد بوجه عام . فهي إن احدثت التغيير فلن يكون دائماً ومستمراً بل يستلزم الرقابة المباشرة والمستمرة ، وإلا فإن السلوك الجديد سرعان ما يغيب بغياب الرقابة ويعود السلوك القديم ويتلاشى السلوك المصطنع . كما أن منحيات التعلم ومبادئه لا تؤيد هذا النوع من التغيير . وخاصة حين يكون بالقسر والقمع وليس بالإقناع والحوار والنقاش . وباختصار نقول إن الالتزام والانضباط الذاتي والتلقائي ، وإن الجرعات المتعاقبة والمتكاملة في إيصال المعلومات وتطوير القدرات ، هي السمات والخصائص المميزة للتدريب الأمني ، التي ينبغي لمعاهد التدريب أن تحرص على اعتمادها لبناء رجل الأمن في هذا العصر المتجدد في معرفته وفي تحدياته .

---

(١) يرجع إلى : نمر بن محمد الحميداني : ولاية الشرطة في الإسلام ، دار عالم الكتب ، ١٤١٣هـ ، ص ٣٦١ .  
- محمد بن عبدالله الطويان : ترشيد التدريب العسكري في الكليات الأمنية ، مجلة البحوث الأمنية ، العدد الأول ، ١٤١٩هـ ، ص ٢١٨ .

### ٣ . ٣ . ٣ تدريب وقائي وعلاجي

إن الحكمة القائلة بأن الوقاية خير من العلاج تعد خير شعار للأداء الأمني الفاعل والمتطور . ولترجمة هذه الحكمة على أرض الواقع فإن اليقظة والحذر والجرأة والمبادرة Proactive تأتي في مقدمة الاتجاهات التي تتبناها البرامج التدريبية الأمنية . وإن جل الاهتمام ينبغي أن يُوجه نحو تنمية مهارات المبادرة والتحسب والحذس واستشراف المستقبل واستحضار الأحداث قبل وقوعها . كما أن ميول حب الاستطلاع والاستكشاف وتغذية المعلومات وإثرائها والتسلل إلى المواقع التي تشتم منها الروائح التي تسبق الأحداث هي الأنسب لرجل الأمن المعاصر . أما الجلوس في المكاتب الأمنية وانتظار الشكاوى التي ترفع من المتظلمين والاكتفاء بمهارات إجراء التحقيق ثم القبض على المجرمين فهي مهام انفعالية Reactive تأتي كرد فعل لاحق ومتأخر على وقوع الجريمة . والتدريب الأمني الذي يقتصر على تنمية المهارات الانفعالية والعلاجية لن تكون له تلك الفاعلية والأهمية المرجوة من برامج التدريب بمعناها المعاصر .

### ٣ . ٣ . ٤ تدريب نوعي وتنموي

والتنوع يستمد من تعدد المهارات والقدرات والمعلومات التي يحتاجها رجال الأمن للنهوض بواجباتهم المختلفة . أما الشمول فيرجع إلى مفهوم الأمن الشامل الذي تبنته جميع الأجهزة الأمنية العربية منذ عقدين من الزمن أو أكثر . فرجل الأمن اليوم هو أداة الوصل بين القمة والقاعدة وهو أحد الواجهات التي تعكس صورة النظام للمواطن . وهو الأداة المنفذة للقانون الصادر من السلطة التشريعية وللقرارات الصادرة من المحاكم والجهات



القضائية . بل هو اليد التي تُمد للمستضعين والضحايا حين يقعون تحت ظلم الجناة واعتداء المجرمين . ويظل هؤلاء الأقرب للسجناء والموقوفين والمتهمين والمنحرفين ممن يكونون أكثر الناس حاجة للعطف والرعاية والكلمة التي تخفف عنهم وطأة المعاناة وقسوة الحياة . فالتدريب في ضوء هذه المعطيات هو الذي يسهم في إعداد الرجال الأشداء ، ولكن دون عنف والرحماء ولكن دون ضعف . وهؤلاء هم الذين يحتاجون إلى معرفة واسعة وثقافة شاملة لتعميق وعيهم بمفاهيم الأمن السياسي والأمن الاقتصادي والأمن الاجتماعي والأمن الثقافي والحضاري . إضافة إلى حسهم الأمني المتخصص في قضايا الجرائم على اختلافها والأساليب والتقنيات المتاحة لمكافحةها والوقاية منها . والتدريب الأمني بإطاره الشامل والمتنوع هو تدريب تنموي . فرجال الأمن هم إحدى الشرائح المهمة للطاقت والموارد البشرية في أي دولة . بل هم جزء من القوى العاملة والفاعلة التي تنهض في رفد برامج التنمية القومية ومؤسساتها باجواء الأمن والاستقرار . وكما يقال إنه لا أمن بدون تنمية ولا تنمية بدون أمن ، فيمكن القول أيضاً : لا أمن ولا تنمية ، بدون تدريب أو تنمية بشرية هادفة . فالتدريب أساساً هو أحد محاور التنمية الشاملة وهو احد ادواتها الرئيسة . وقد ذهب الزمن الذي كانت فيه برامج التدريب تركز على ذلك التأهيل والإعداد الشكلي والإجرائي والمظهري . لتصبح برامجها موجهة لاستنهاض الهمم وتوعية العقول وغرس القيم وتنمية المهارات وتوظيف الإمكانيات وصولاً للأهداف الكبيرة التي تتطلع لها المجتمعات وتسهر لتحقيقها القيادات .

### ٣ . ٣ . ٥ تدريب فني وتقني

والتقنيات التي ينبغي لرجل الأمن التعرف عليها وإجادة استخدامها نوعان : فهناك تقنيات وأجهزة يستلزمها العمل الإداري والتنفيذي داخل الأجهزة الأمنية . ويجب على الكوادر الأمنية التي تنهض بمهام الإدارة أو المختصة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وحفظ المعلومات وتسيير شؤون الموظفين وشؤون المال والإنفاق وشؤون المواد والمشتريات والمخازن وغيرها ، من إتقانها لتحل محل النظم التقليدية في الحفظ والاتصال وإدارة المكاتب بالطرق اليدوية وعبر المراسلات الورقية . فمكاتب اليوم أصبحت تدار بالبريد الإلكتروني ومعلوماتها تحفظ بالأجهزة الإلكترونية ورواتبها وحساباتها تدار بالحواسيب ونظم البرمجة الآلية . والاتصال عبر الفاكس والتلكس والانترنت والاتصال عبر القنوات الفضائية والأقمار الاصطناعية أصبحت من مستلزمات العمل الإداري . أما النوع الثاني من التقنيات فيستخدم في كشف الجرائم وملاحقة المجرمين وفي تحليل الأدلة الجنائية والتفتيش عن المواد المخدرة والممنوعة ومراقبة المنافذ الحدودية البرية والموانئ والمطارات والمياه الإقليمية التي أصبحت مفتوحة لمحترفي الجرائم الدولية المنظمة<sup>(١)</sup> .

فالتدريب على استخدام هذه الأجهزة والأدوات ، يسهل على رجال الأمن النهوض بواجباتهم بسرعة فائقة ودقة بالغة ويقلل من احتمالات الخطأ والسهو . كما يقلل من الضغوط والوساطات والمجاملات التي تشيع في التعامل مع الاصدقاء والأقارب وذوي النفوذ . فالتقنيات لا تخشى أحداً ، ولا تفرق بين الناس ، واستخدامها صار أداة لتحقيق العدالة والمساواة والدقة .

---

(١) يرجع إلى أكرم عبدالرزاق المشهداني : القانون والجرائم التكنولوجية المستحدثة ، مجلة الشرطة ، بغداد ، العدد ٧ ، لسنة ١٤٢٢ هـ .

### ٣ . ٣ . ٦ تدريب انساني وقيمي

واهتمام التدريب الأمني بالتقنيات لم يكن على حساب السلوكيات . فالاتجاهان يسيران جنباً إلى جنب في الفكر التدريبي المعاصر . وتأكيداً لأهمية البعد السلوكي لرجال الأمن كتب أحد المختصين قائلاً : «كان لأهل الصين حكمة تقول الرجل الذي لا يعرف كيف يتسم ينبغي له أن لا يفتح متجرأ . فالابتسامه كانت ولا تزال هي أهم مفاتيح قلوب البشر . ورجال الشرطة العرب هم أحوج ما يكونون لهذه الحكمة في مختلف الظروف وعند تعاملهم مع جمهورهم الذي لم يتعود منهم إلا العبوس وما يعقبه من سلوك متوقع»<sup>(١)</sup> .

وانطلاقاً من البعد الإنساني والأخلاقي والقيمي لم يكن غريباً أن تكون أول دورة تدريبية يعقدها المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب في إطار الخطة الأمنية الأولى عنوانها «رفع مستوى العلاقات الإنسانية لرجال الأمن» وقد عقدت بالرياض في جمادى الأولى عام ١٤٠٣ هـ الموافق ١٩٨٣ م ودامت ثلاثة أسابيع . كما تؤكد تجارب الدول الغربية في مجال التدريب الأمني على ضرورة الاهتمام بالبعد السلوكي وبالقيم الاخلاقية لرجال الأمن خلال المراحل الأولى من نشأة الأجهزة الأمنية ، وهذا ما تحتاجه الدول النامية اليوم .

"The emphasis in the formative year, was entirely on the conduct of the police and their dealings in general with public"<sup>(2)</sup>.

ويؤيد الدكتور عبدالكريم درويش هذا الاتجاه فيقول :

---

(١) مجلة الأمن والحياة (١٩٨٢م)، العدد الثاني، ص ٤٦ .

(2) The International Police Review, May,2000.

«إن أعظم تحديات القرن الحادي والعشرين سوف تكون قضايا نفسية بالدرجة الاولى وسوف تتصل بالمشاعر الإنسانية في حياتنا وبالصراعات والاتجاهات العميقة للمصالح المتضادة في دول العالم العربي . وليس أمام الجيل الجديد من المفكرين والعلماء الباحثين العرب في مجالات الأمن والجريمة والعدالة الاجتماعية مهمة أكثر إلحاحاً من الالتزام الأدبي والمهني بجعل هذه المجالات أكثر إنسانية ومعالجة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للجريمة بطريقة عصرية . وهذا يتطلب منهم إمعان النظر في الجذور التي جعلت من حياة أسلافهم في الماضي القريب حياة أكثر أمناً وسلاماً وهناءً . وأن يعيروا اهتماماً للعلاقات الإنسانية وللمهارات السلوكية للعاملين في أجهزة الشرطة والعدالة ولا يقصروا الاهتمام بالمعدات والوسائل التكنولوجية»<sup>(١)</sup>.

ولجعل البرامج التدريبية الأمنية منسجمة مع بيئتها العربية وملبية لمتطلبات وتوقعات الإنسان العربي المسلم ينبغي أن لا يهمل البعد العقائدي والروحي والأخلاقي في إعداد رجال الأمن العرب . فتحصينهم ضد الفساد في هذا الوقت الذي تفتشت فيه الرشاوى وتعاطي الهدايا واستلام العمولات مقابل عقد الصفقات بين الدول ، وكثرت فيه ممارسات الكسب اللامشروع وإساءة استخدام السلطة والابتزاز وبيع المعلومات للأعداء والتجسس وخيانة الأوطان وغيرها من إفرازات نظام العولمة ومعطيات الفكر البراجماتي والذرائعي وطغيان المفاهيم المعادية ، يأتي في مقدمة الأولويات

---

(١) عبدالكريم درويش : رياح التغيير وتأصيل العلوم الشرطية، الفكر الشرطي، العدد ٢٧ لسنة ١٩٩٧، ص ١١ . كذلك الدكتور محمد السيد ابوالنيل، سيكولوجية التدريب، مجلة الأمن والقانون، العدد ٢، سنة ١٤١٨هـ، ١٩٩٧.

عند وضع الخطط والبرامج التدريبية . فالشرطة ورجال الأمن هم كبقية البشر الذين قد يضعفون أمام المغريات والتحديات وضغوط الحياة فيقعون في شبك عصابات الإجرام التي تسعى دوماً إلى شراء ذم الضعفاء والمعوزين من رجال الأمن فيساومونهم ويشركونهم في جرائمهم . ولا تخلو السجون في العديد من الأقطار من هؤلاء الذين تورطوا وانحرفوا نتيجة ضعفهم النفسي والقيمي أمام المغريات المادية . وهذا ما تؤكد الدراسات المسحية المقارنة التي وجدت أن الكثير من الانحرافات والجنح والجرائم التي يقع فيها رجال الخدمة المدنية والأمنية ، لا ترجع إلى نقص في مهاراتهم مثلما ترجع إلى ضعف في بنائهم القيمي وعدم تمسكهم بالقيم وبأخلاقيات العمل المهني والمؤسسي . وترجع الجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة (IASIA) هذه الظاهرة إلى عدم اهتمام الدول التي خضعت لدراستها المسحية وكانت أكثر من أربعين دولة ، بالقيم والأخلاق في برامجها التدريبية . كما وجدت أن عدداً كبيراً منها يرى أن مثل هذا التدريب ليس ضرورياً ولا حاجة له . غير أن الدراسة تداركت ذلك بقولها إن هذا الرأي يثير معارضة غالبية المعنيين بالتدريب في الأقطار العربية والإسلامية <sup>(١)</sup> .

---

(١) للمزيد حول الموضوع يرجع إلى :

- زهير الصباغ : البعد الاخلاقي في الخدمة العامة ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٤٨ ، لسنة ١٤٠٦ هـ .

- محمد عبدالفتاح ياغي : المسؤولية واخلاقيات الإدارة العامة ، مجلة أكاديمية الشرطة ، سلطنة عمان ، العدد ٧ ، لسنة ١٤٠٦ هـ .

### ٣ . ٣ . ٧ تدريب مسلكي وتخصصي

ومما يميز التدريب الأمني عن غيره من أنواع التدريب في عدد من الأقطار العربية ، هو اعتبار التدريب شرطاً مهماً من شروط الترقية والتدرج في السلم الوظيفي . فالشرطي ورجل الأمن قد لا يُرقى بالاقدمية فقط بل يحتاج لاجتياز دورة تدريبية في الأقل ليحصل على مرتبة أعلى ، خاصة اذا كان من الضباط أو من القيادات . وكثيراً ما تنتهي هذه الدورات باختبارات ترقية . وهذا عرف حميد وسمة ايجابية . غير أن تحول هذه الدورات والاختبارات إلى إجراءات شكلية هو الذي يقلل أهميتها . فقد تكون أعداد المرشحين كبيرة فلا تستوعبهم الدورات الصغيرة وعندها يُرجون في قاعات أو ساحات واسعة ويقتصر التدريب على إلقاء المحاضرات أو على حل بعض التمارين الروتينية التي لا تستلزم الاعداد ولا تحتاج إلى جهد يبذل لاجتيازها . ولاشك أن ربط التدريب بالترقيات أو ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي إذا ما أحسن تطبيقه يسهم كثيراً في رفع مستويات الأداء .

أما التخصصية في التدريب فمصدرها تنوع المجالات الوظيفية لأجهزة الأمن . فالتدريب في مجال الدفاع المدني يختلف عنه في الجوازات أو في المرور أو في حرس الحدود أو في المطارات والموانئ . وعندها ينبغي أن يكون التدريب مسلكياً وتخصصياً ضمن هذه المجالات المتنوعة . وهذا يقتضي استقرار الكوادر الأمنية كل في قطاعه أو مجاله الأمني . فلا يتم التنقل الأفقي بين العاملين في قطاع المرور إلى قطاع الدفاع المدني على سبيل المثال ، إلا عند الضرورة ، وإلا فإن فاعلية التدريب السابق ستفقد قيمتها لعدم التشابه في طبيعة البرامج المقدمة في القطاعات الأمنية .

ولذلك نجد اليوم تزايداً في الاتجاه نحو اللامركزية أو نحو التخصصية في إنشاء المعاهد التدريبية ضمن الأجهزة الأمنية . فهناك معاهد تدريب لرجال المرور ومعاهد لتدريب رجال الدفاع المدني واخرى للعاملين في السجون والمنشآت الإصلاحية . . . الخ . ولاشك أن هذا التوجه ينسجم والاحتياجات الفعلية للأجهزة الأمنية بعد أن أصبح من المستحيل على رجل الأمن أن يلم بجميع المهام والوظائف التي تنهض بها الأجهزة الأمنية المختلفة .

### ٣ . ٣ . ٨ تدريب ميداني وتطبيقي

وهناك فريق من المعنيين بالتدريب الأمني يعطي للممارسة العملية والمران أثناء العمل أهمية بالغة كأسلوب للتدريب العملي . فكما يتدرب الطبيب والمعلم والمهندس تحت إشراف رئيسه المباشر وبالتفاعل والمعايشة الميدانية مع زملائه ومهنته ، فإن هناك الكثير الذي يكتسبه رجل الأمن من رؤسائه الذين يتعاقبون في الاشراف عليه . فالمشرفون والرؤساء يمارسون التدريب بالطرق المباشرة وغير المباشرة لمرؤوسيهم اثناء العمل اليومي . وقد يكون هذا التدريب هو الأكثر صلة بأعباء الوظيفة الحالية من التدريب خارجها . لذلك يؤكد أساتذة الإدارة على ضرورة اعتماد التدريب قبل التأديب في تعديل سلوك وتصحيح الأخطاء والانحرافات . كما أن العدالة عند رجال القانون تقتضي أن لا يكون هناك تأديب قبل أن تُعطى فرصة للتدريب . وأن يتحمل الرؤساء قسطاً من مسؤولية الخطأ الذي يقع على المرؤوسين . وقد استقر القضاء على أن الجريمة التأديبية لا تقوم على مجرد الاعتبارات القانونية بل تراعي اعتبارات أخرى ومن بينها التدريب الذي تلقاه الشخص المعاقب <sup>(١)</sup> .

(١) انظر محمد نعيم فرحات : التدريب الوظيفي وتقدير الدليل عند انزال العقوبة التأديبية والجنائية . المجلة العربية للتدريب ، العدد ٢ ، لسنة ١٤٠٨ هـ ، ص ٩٩ .

كما ينبغي للمرؤوسين أن يتخذوا من رؤسائهم الجيدين قدوة ونموذجاً .  
وهذه هي سنة الحياة ومدرستها التي يتلقى فيها الأذكياء والنبهاء تدريبهم  
على أيدي من سبقوهم .

والتدريب الذي يقدمه الرؤساء والمشرفون لاتباعهم ولمرؤوسيهـم  
ينصب في الغالب على اتقان إجراءات العمل وخطواته والالتزام بقواعده  
وضوابطه ويجنبهم الوقوع في الأخطاء الشائعة المقصودة منها وغير  
المقصودة . وهذا النوع من التدريب يتعذر على المديرين الخارجيين تقديمه أو  
حتى معرفة تفاصيله . فالضباط وضباط الصف الجدد معرضون لأخطار  
مهنية عديدة وهم يتولون لأول مرة أعمال التحقيق في مختلف القضايا  
الجنائية ومنها جرائم السكر وجرائم السرقة والمخدرات والإتجار بالأفلام  
المنوعة والمطبوعات الجنسية وغسيل الأموال وتزييف العملات والتزوير  
واستخدام الانترنت في أعمال غير مشروعة . . . الخ . والاحاطة بهذه  
الأنواع من الجرائم على المستجدين ليس بالأمر السهل إن لم يكن متعذراً  
ومستحيلاً . ولحماية هؤلاء أنفسهم من أخطاء كثيرة محتملة ، عليهم أن  
يراجعوا رؤساءهم ويراقبوا ويلاحظوا من سبقوهم أو من يعملون معهم  
من الزملاء قبل أن يخوضوا في هذا البحر من الجرائم أو يباشروا أعمال  
المداهمة والحجز والتفتيش وغيرها من الأعمال التي تقتضيها واجباتهم .  
وهناك من يرى بأن التحاق ضباط الشرطة والأمن فور تخرجهم من  
معاهدهم ووكلياتهم بوظائف تنفيذية وميدانية قبل مشاركتهم في برامج  
تدريبية داخل أماكن عملهم كثيراً ما يتسبب في تعرضهم لأخطاء ولأخطار  
تظل آثارها السلبية مرافقة لهم طيلة حياتهم إن لم تتسبب في فصلهم من  
الخدمة أو دخولهم للسجون . لذلك يدعو هؤلاء إلى وجوب تدريبهم لفترة



زمنية قد تصل إلى سنة، يعايشون خلالها ويشاهدون ويسألون ويستفسرون  
ممن حولهم على غرار ما يفعله طلبة الطب خلال السنة الأخيرة من دراستهم  
بأقامتهم الدائمة في المستشفيات<sup>(١)</sup>.

---

(١) حمود ضاوي القثامي : رجل الأمن والممارسة الإدارية، الدار السعودية للنشر  
والتوزيع، الرياض، ١٩٨١ .  
- عبدالكريم الباهلي : الأخطاء المهنية المسلكية لرجل الأمن، مجلة البحوث  
الأمنية، العدد الأول، لسنة ١٤١٥هـ-١٩٩٥م.



# الفصل الرابع

## واقع التدريب الأمني العربي



## واقع التدريب الأمني العربي

### ٤ . ١ . المشاكل والمعوقات

يواجه المعنيون والقائمون على التدريب في أقطارنا العربية مشاكل وتحديات عديدة ومتنوعة لا يتسع المجال للحديث عنها مفصلاً. ومن المنطقي أن يكون للتدريب الأمني حصة ونصيب منها، طالما أن بعضاً من هذه المشاكل له صلة وثيقة بالبيئة والمناخ التدريبي وبعضها الآخر بالموارد وبالإمكانات والكفاءات المتاحة للتدريب، ناهيك عن تدني مستوى الوعي والإيمان بأهمية التدريب من قبل بعض القياديين والمتدربين أنفسهم.

وسنحاول هنا أن نقف عند أهم مشاكل التدريب الأمني وأكثرها شيوعاً بين أجهزة الأمن العربية وإن اختلفت في حجمها وأثارها وذلك وفقاً لأبرزته التقارير والدراسات واللقاءات الدورية للمسؤولين عن هذه الأجهزة أو الدراسات والبحوث التي أعدت من قبل مختصين وطلبة الدراسات العليا<sup>(١)</sup>.

- 
- (١) للمزيد من التفاصيل حول مشاكل التدريب الأمني العربي يرجع إلى :
- عاكف صوفان، معوقات العمل التدريبي في المجال الشرطي، الفكر الشرطي، العدد ٣٨، لسنة ٢٠٠١ م.
  - نجوى حافظ، التدريب في مجال الشرطة، أهميته ومعوقاته. المجلة الجنائية القومية، المجلد ٣١، العدد ٢، لسنة ١٩٨٨ م.
  - محمد كامل عبيد، التدريب الشرطي بين الواقع والمعاصرة، الفكر الشرطي، العدد ٢٩، لسنة ١٩٩٩ م.
  - سعد الجبالي، اشكالية التدريب الأمني في الوطن العربي، ورقة مقدمة إلى الاجتماع الخامس للمسؤولين عن التدريب في الأجهزة الأمنية في الدول العربية. رأس الخيمة، شعبان ١٤١٨هـ/ ديسمبر ١٩٩٧ م.

١ - غياب سياسات التدريب الأمني التي تحدد المنطلقات والمبادئ والأهداف التدريبية وتوضح علاقتها بخطط التنمية الشاملة وخطط تنمية الموارد البشرية على صعيد الدولة وقطاعاتها المختلفة . لأن التدريب في أي من القطاعات يسهم في رفد القطاعات الأخرى بمخرجاته التي تتحول بدورها إلى مدخلات وفقاً لفلسفة النظم الفرعية وتكاملها ضمن النظام العام .

٢ - عدم مهنية القائمين على إدارات التدريب والمشتغلين في إعداد برامجهم وخططهم وتقنياتهم لدى أغلب الأجهزة الأمنية العربية . فمن المعلوم أن التدريب اليوم أصبح حقلاً علمياً تخصصياً مثلما هو فن تصقله الخبرة والتجربة . وحين تُوكّل إدارات التدريب الأمني وتخصصاته الفرعية ، لضباط وقيادات تفتقر لأي من هذين العنصرين فإن خللاً لا بد أن ينجم عن نشاطاتهم وقراراتهم . ولاشك أن الخلل والقصور سيزيد حين يفترق هؤلاء للتخصص العلمي المناسب وللخبرة والممارسة العملية في مجال التدريب معاً . لذلك دعت المجلة الدولية للشرطة في عددها التاسع عشر الصادر عام ٢٠٠٠م إلى وجوب انتماء المدربين لجهات مهنية تعترف بتأهيلهم من جهة متخصصة فتقول : "Training should be done by certified, well qualified instructors, and all levels of training and testing should be documented"<sup>(1)</sup>.

٣ - عدم تناسق وترابط المراحل التي تمر بها العملية التدريبية أو عدم مراعاة العلاقة بين خطواتها لضعف الصلة بين من يحدد الاحتياجات ومن يصمم البرامج ومن ينفذها مع الذين يقيمونها . وقد لا تكون هذه

---

(1) The International Police Review, May, 2000.

العلاقة واضحة لدى البعض أو ان الذين يتولون مثل هذه المهام يتوزعون بين جهات متعددة ويتعذر التعاون والتفاهم فيما بينهم لإخراج البرامج التدريبية المعدة بطريقة علمية ووفقاً للاحتياجات الفعلية .

٤ - لاشك أن أغلب برامج التدريب الأمني ذات الطبيعة الشرطية ، تتعلق باللياقة البدنية وبالرمي بالسلاح لإصابة الهدف أو لمداومة المجرمين ، و القبض عليهم أو إجراء التحقيقات معهم . فهي تتم في ساحات التدريب أو في مواقع العمل ، ويطغى عليها التطبيق العملي لكونها تنفذ من قبل المشرفين والرؤساء المباشرين الذين يتقدمون على المتدربين بالخبرة والتجربة . غير أن هذه السمة قلما تنطبق على البرامج الإدارية ذات الصلة بالتخطيط والتنظيم والعلاقات العامة أو إدارة الوقت أو اتخاذ القرارات وحل المشكلات . وحتى البرامج التدريبية التي تتناول مهارات القيادة ومهارات الاشراف ومهارات الاتصال ومهارات الابداع والابتكار ، فأنها غالباً ما تنفذ بالأساليب التقليدية المعتمدة على القاء المحاضرات وتبادل الحوار والنقاش حول النظريات أو المادة العلمية المقدمة في البرنامج ، ليخرج منها المتدربون بحجم من المعرفة النظرية التي لن ترى النور يوماً . فالمهارات لا ولن تُصقل أو تُنمى بمجرد الالقاء أو الاسماع ما لم تكن هناك وسائل وأساليب عملية وتقنية تحدد المستوى الحالي للأفراد وتتيح الفرص لتحسينه وتطويره نحو المستوى الافضل .

٥ - والمشكلة التدريبية الأكثر صلة بالتدريب الأمني عن بقية الأنواع الأخرى من التدريب تتعلق بصعوبة إعداد البرامج التدريبية التي تتيح الفرصة للضباط وللأفراد العاملين بقسم واحد ، أو الذين يعملون في مهام أمنية مشتركة على الرغم من انتمائهم لأقسام أو لإدارات مختلفة ، من الإشتراك في برامج تدريبية جماعية تتطلبها طبيعة المهام التي تخضع

للتدريب . فلا شك أن التدريب الجماعي والفرقي الذي يضم متدربين من مختلف المراتب يكون ضرورياً في الأداء الأمني الذي يعتمد في العديد من نشاطاته الهامة على الدوريات وعلى الكمائن والمداهمات التي يشترك فيها أفراد وضباط من مستويات متدرجة وأصناف مختلفة . ولذلك يظل تدريب الأفراد بمعزل عن الضباط ، أو تدريبهم ضمن صنف معين دون مشاركة زملائهم من الأصناف الأخرى ، يظل عقبة ومشكلة ليس من السهل معالجتها بالتدريب التقليدي الحالي .

٤ . ١ . ٦ والقصور والخلل الذي تعاني منه بعض أجهزة التدريب الأمني يتمثل في تقاعسها عما ينبغي أن تقوم به من نشاطات لتطوير أدائها وتحديث أساليبها ووضع خططها وتصميم برامجها بالطرق العلمية أو معالجة مشاكلها التدريبية بموضوعية وشفافية . وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء التي تنهض بها هذه الأجهزة . فالمسؤوليات التي تقع على عاتقها أصعب وأكبر مما تتحمله أو تقوى على مواجهته . فهي تعلم أن الذين تبعثهم الجهات المستفيدة للمشاركة في التدريب غالباً ما يكونون دون المستوى المطلوب للمشاركة في هذه البرامج . وتعلم أيضاً أن نسبة منهم يأتون وفي ذهنهم أن مشاركتهم فرصة للاسترخاء من عبء العمل ، أو للابتعاد عن ضغوط دوائريهم أو للتغيب عنها لإنجاز بعض أعبائهم العائلية التي يتعذر عليهم إنجازها أثناء دوامهم بدوائريهم . فالمدافع لدى بعضهم لا صلة له بالتدريب . أما القلة منهم فلا تجد لدى إدارتها الفرص المواتية لنقل وتحويل تدريبهم ، فيضعف حماسها مع الوقت ، فتتسنى المعلومات المكتسبة وتظل على ما هي عليه من ممارسات وسلوكيات .

٧- والأخطر من هذا هو توهم العديد من أفراد وضباط وقيادات الأجهزة الأمنية- وظنهم الخاطيء بأن التدريب هو مسؤولية الجهاز أو الإدارة التي



يعملون فيها . وأنهم غير مسؤولين عن النقص في معلوماتهم ومعارفهم وعدم مواكبتهم للمستجدات في مجالات عملهم . ولأن الفرص التدريبية التي يمكن أن تتاح لكل واحد منهم تظل محدودة للغاية وعبر سنوات متباعدة ، فإنهم سرعان ما يتعرضون لمبدأ تناقص الكفاءة وتراجع قدراتهم على التعلم والاكتساب . ومثلما تتصحّر الأرض المهملة وتصدأ قطعة الحديد التي لا تستعمل ، فإن الإنسان عرضة للتبدل وللكسل وللجمود وللتقادم وهذا ما ينبغي التنبيه له والتحذير منه .

والمشاكل والمعوقات المشار لها أعلاه رغم شيوعها في العديد من الأقطار العربية إلا أن هناك تفاوتاً في درجة انتشارها وفي عمق الآثار السلبية التي تنجم عنها . فدولة ناشئة كجزر القمر لا يزيد عدد شرطتها إلا جمالي عن ١٣٠ شرطياً<sup>(١)</sup> لا يمكن أن تكون مشاكلها ومعوقاتنا شبيهة بتلك التي تعاني منها دولة كبيرة كجمهورية مصر العربية التي يتجاوز عدد أفراد الأمن والشرطة فيها المليون رجل وامرأة . لكن الذي نخرج به من كل ما تقدم هو حاجة الأجهزة الأمنية في أقطارنا العربية إلى مضاعفة الجهد لتحسين أدائها التدريبي .

---

(١) نقتطف هنا ما قاله وزير داخلية جزر القمر الاتحادية الإسلامية في الدورة السادسة عشر لمجلس وزراء الداخلية العرب المنعقدة في عمان - الأردن - في يناير عام ١٩٩٩ م . «ان وزارتي تعاني الكثير لتأدية مهامها على الوجه المطلوب . فهي لا تملك القدرات الكافية لتأهيل وإعداد الكوادر التي تتولى مهامها على الوجه المطلوب . فهي لا تملك القدرات الكافية لتأهيل وإعداد الكوادر التي تتولى مهمة الأمن الداخلي وتبادل المعلومات وتنفيذ القرارات التي يتخذها هذا المجلس . إن عدد رجال الشرطة في بلادي ضئيل جداً إذ يبلغ ١٣٠ شرطياً فقط ونحن نناشد الدول العربية مساعدتنا ودعمنا في العلوم الشرطية لتأهيل ٣٠٠ شرطي نحتاج لمن يؤهلهم» ، انظر مجلة الأمن والحياة ، العدد ١٩٨ ، ذو القعدة ١٤١٩ هـ .

## ٤ . ٢ . دواعي التطوير ومبرراته

وقد تكون المشاكل المشار لها آنفاً، مبرراً لوقفه جادة ومراجعة متأنية تهدف إلى المعالجة وتخفيف حدة الآثار السلبية الناجمة عنها. غير أن للتطوير والتحديث الذي تتطلبه المرحلة الراهنة دواعي ومبررات أعمق وأبعد من المدخل العلاجي الذي يركز على مواجهة المشاكل القائمة .

وسنحاول هنا تشخيص هذه المبررات وتصنيفها في ثلاث مجموعات من العوامل التي تستلزم التحديث والتطوير النوعي ، والكمي لبرامج التدريب الأمني في أقطارنا العربية .

## ٤ . ٢ . ١ العوامل الداخلية النابعة من طبيعة الأجهزة الأمنية وتزايد وتنوع مسؤولياتها وتخصصاتها

فمع وجود الثوابت في بعض الأنشطة والمهام الأمنية على مدار السنين إلا أن هناك تغيراً مستمراً في هيكل الوظائف والأنشطة والخدمات التي تقدمها الأجهزة الأمنية المعاصرة مقارنة بما كانت عليه الحال قبل عقد أو عقدين من الزمن . فقد اختفت بعض الأنشطة السابقة واختفت معها قوات وقوى أمنية كانت لها سطوتها وعدتها وعتادها . كما ألغيت إدارات وأقسام وشعب إدارية أمنية لتحل محلها إدارات ومكاتب وفروع جديدة استلزم استحداثها استقطاب طاقات بشرية جديدة لشغل وظائف ومهن أكثر تعقيداً أو تخصصاً عما كان مألوفاً لدى أجهزة الأمن التقليدية .

وقد استدعت هذه التغيرات الوظيفية في الأنشطة والمهام إحداث تغييرات هيكلية وتنظيمية لتواكب التوجه المعاصر نحو التخصص النوعي والتنوع الوظيفي داخل التخصصات ذاتها . فلم تعد أجهزة الشرطة والأمن إدارات وظيفية متطابقة في مهامها وواجباتها ومتباينة في مواقعها ومساحاتها

الجغرافية وهرمية في تسلسل تبعيتها . ولم يعد رجال الشرطة والأمن الذين يعملون في هذه الأجهزة متطابقون في مؤهلاتهم ومتماثلون في مهاراتهم ومتداخلون في تنقلاتهم وترقياتهم . بل صارت للأنشطة الأمنية إداراتها المتخصصة ولكل إدارة سلمها الوظيفي المتميز ولكل وظيفة وصفها ومواصفاتها التي تتطلب ممن يشغلها مساراً وظيفياً محدداً يستلزم تأهيلاً وتدريباً معداً ومفصلاً وفقاً لمقاساتها ولقياسات من يشغلها .

ويكفي للتدليل على هذا التوسع والتنوع الأفقي والعمودي للقطاعات والمهام الأمنية العامرة أن نستعرض التخصصات الشرطية المستحدثة التي تضمها الهياكل التنظيمية في أقطارنا العربية فنذكر على سبيل المثال لا الحصر : الشرطة الساحية ، الشرطة الاقتصادية ، الشرطة النسوية ، الشرطة النهرية ، الشرطة الدبلوماسية ، الشرطة الجامعية ، الشرطة الرياضية ، الشرطة المجتمعية ، شرطة السلام الدولية ، وأخيراً شرطة الأنترنت<sup>(١)</sup> . ناهيك عن التخصصات القطاعية التي كانت مألوفة من قبل وهي : شرطة المرور ، شرطة الجمارك ، شرطة الحدود ، شرطة النجدة ، شرطة الدفاع المدني ، شرطة الموانئ ، شرطة النقلات .

وطبيعة عمل هذه التخصصات تفرض عليها تقديم خدماتها على مدار اليوم والساعة ودون توقف أو انتظار مما يتطلب منها جاهزية عالية واستعداد تام للتحرك بفاعلية والانتقال والاتصال لتلبية طلبات العون والنجدة من مختلف الشرائح والفئات .

(١) نشرت مجلة الأمن والحياة بعددها ٢٣٢ الصادر في رمضان ١٤٢٢ هـ خبر استحداث شرطة للأنترنت في جمهورية مصر العربية مهمتها القيام بدوريات أمنية مباشر مهامها من خلال شبكات الأنترنت لمتابعة المشتبه بهم ممن يمارسون جرائمهم عبر هذه الشبكات .

## ٤ . ٢ . ٢ العوامل والمستجدات الخارجية والدولية وما ينجم عنها من تغيرات عميقة وسريعة تؤثر في الأداء الأمني واستجاباته وسلوكيات أجهزته وقياداته

ولعل من أهم هذه العوامل وأخطرها في المرحلة الراهنة ما تواجهه الأجهزة الأمنية العربية من ضغوط وتحديات ومحاولات تستهدف تقويض وتشويه عقيدة الأمة وقيمها الحضارية والثقافية وتخريب اقتصادها وإثارة الفتن والاختلافات بين أبنائها ولصق تهمة التعصب والإرهاب بدينها ومناهجها ومحاولة إقصاء أبناء الأمة عن ثوابتها وقيمها وبذر اليأس والتشاؤم من المستقبل والعجز عن بلوغ القيم والثوابت .

وليس غريباً أن تتزامن هذه التحديات والمخاطر مع ظهور النظام العالمي الجديد ودعوة انصاره إلى فتح الحدود بين الدول ضمناً لإنسياب المعلومات والسلع ، وتحرير الإنسان وحماية حقوقه وحرياته واحترام الرأي الآخر وإشاعة الممارسات الديمقراطية والتعددية وخصخصة المشاريع العامة وتعظيم دور القطاع الخاص . فتعددت المفاهيم المروجة لفكر العولمة وابرز وجهها الإيجابي باعتبارها تسعى إلى جعل العالم قرية صغيرة يتقاسم سكانها خبراتهم ويتمتعون بعيشهم فلا عداوة ولا بغضاء بينهم .

لكننا بنفس الوقت الذي نسمع فيه هذه الشعارات البراقة للعولمة بدأنا نتلمس وجهها الآخر على أرض الواقع متمثلاً في تزايد النفوذ السياسي والثقافي والعسكري والاقتصادي للدولة المركز ، ومن حولها مجموعة الدول الداعمة والدول الخاصة لها . فالتدخل السافر في الشؤون العامة لغالبية دول العالم الثالث الغنية بمواردها الطبيعية ، والمتخلفة في أوضاعها المعاشية ،

لم يعد قاصراً على فرض إرادتها عبر سياسات تصدر عن صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التجارة العالمية ومنظمة الطاقة الذرية ، وعن مجلس الأمن الدولي ومؤتمر السكان العالمي ومؤتمر البيئة . بل تجاوزتها إلى احتلال الاراضي وغزو الأقطار وتبديل النظم والحكومات وتهجير السكان وفرض الحصار ونشر القواعد العسكرية وتخزين الأسلحة عبر القارات والزام الحكومات بدفع الأتاوات تحت مسمى المشاركة في تحمل النفقات .

فلا شك أن واقعاً كهذا بات يهدد أمن النظم والحكومات ، بسلبه لسلطاتها وتقييده لحريتها وفرضه لأنماط وطرق تعاملها مع مواطنيها بطرق وأساليب تخالف ما اعتادت عليه وتتناقض مع توقعاتها وآمالها .

وآثار العولمة وتأثيرات النظام العالمي الجديد على النظم والحكومات في الدول النامية قد تناولته دراسات عديدة وناقشته مؤتمرات دولية كثيرة انتهت جميعها إلى أن تقوية دور المؤسسات العالمية في حياة الشعوب يُعد تجاوزاً لسلطات الدولة القومية والوطنية . فالعولمة عندهم تعني ظهور قوى فاعلة ولاعبة في مسرح السياسة الدولية تعمل من خارج الحدود وتتجاوز نطاق السيادة والإرادة الوطنية تحت شعار عالم بلا حدود . كما تعني زيادة الاعتماد على الدولة المهيمنة باعتبارها الملجأ أو الحكم لمعالجة القضايا الإقليمية والدولية التي غالباً ما تثار وتغذى وفقاً لأجندتها وجدول أعمالها .

أما رد الفعل المتوقع من قبل الدول النامية لمواجهة هذا الخطر كما يقدره المحللون فيتمثل في تعظيم اعتمادها على الآليات الأمنية وعسكرة إداراتها وبيروقراطياتها وزيادة اعتمادها على المعلومات وتقليص دورها كدولة رفاهية وتحولها نحو إعادة بناء أجهزتها القابضة والضابطة كالمحاكم والسجون

والجوازات والهجرة والدفاع المدني ومراقبة القطاع الخاص والشركات المتعددة الجنسية والاهتمام بتنفيذ السياسات والالتزامات الدولية<sup>(١)</sup>.

وهكذا تصبح الآثار الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي تفرزها العولمة موضع اهتمام الأجهزة الأمنية التي طرحت مفهوم الأمن القومي الشامل والأمن الفكري والعقائدي الذي يرتب عليها واجبات ومسؤوليات واسعة وكبيرة واتخاذ تدابير وقائية وعلاجية تخفف من حدة السلبيات والأضرار والمخاطر التي تتعرض لها. فكانت الحاجة المتصاعدة لبرامج التأهيل والإعداد والتعليم والتدريب وإعادة التدريب والتدريب المستمر تعبيراً عن فاعلية استجابتها واستشعارها لهذه المتغيرات الخارجية والدولية.

#### ٤ . ٢ . ٣ . التقدم العلمي والمعرفي والتكنولوجي و ثورة الشبكات والاتصالات والالكترونيات وإفرازاتها الإيجابية والسلبية على الأجهزة الأمنية

فلا شك أن للتقدم السريع والنوعي في مختلف ميادين العلوم والفنون والمعارف قد أسهم في ظهور حقول ومجالات تخصصية جديدة لها صلة

- 
- (١) للمزيد من المعلومات حول مفهوم العولمة وآثرها على رجال الأمن يرجع إلى :  
- محسن عبد الحميد ، العولمة من المنظور الإسلامي ، مجلة الشرطة العراقية ، العدد ٧ ، السنة ١٤٢٢ هـ .  
- رجل الأمن السعودي وتحديات العولمة ، نشرة التدريب ، العدد ٨ ، جمادى الأولى ١٤٢٢ هـ .  
- أحمد سيد مصطفى : تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، الطبعة الثانية ، مكتبة الانجلو مصرية ، القاهرة ، ١٩٩٩ م .  
- علي فارزماند : العولمة والإدارة العامة ، ترجمة : د. حلمي شحادة يوسف ، الإدارة العامة ، المجلد ٤ ، العدد ٢ ، لسنة ١٤٢٢ هـ - ٢٠٠١ م .

وثيقة بالمهام والأنشطة الأمنية المعاصرة لأجهزة الأمن على اختلاف ميادينها . ولأن الغالبية العظمى من الأفراد والضباط والقيادات الشرطية الحالية لم تتح لها فرصة الاطلاع ضمن المناهج الدراسية التي اجتازتها في عقود مضت على هذه التخصصات وما احتوته من مفاهيم ونظريات سلوكية وإدارية وقانونية جديدة كان لا بد من اتاحة الفرص التدريبية الكفيلة بتغطية هذا النقص في خلفيتهم وتمكينهم من مواكبة ما استجد من معلومات ومعارف لها صلة بدائهم الأمني .

ونذكر هنا على سبيل المثال لا الحصر بعضاً من هذه الحقول

والموضوعات المستحدثة :

- الأمن القومي الشامل .
- علم نفس الجريمة .
- علم الاجتماع الشرطي .
- إدارة المنظمات الأمنية .
- إدارة المعلومات الأمنية .
- الجودة الشاملة للخدمات الشرطية .
- هندرة المنظمات الأمنية .
- علم نفس الانضباط الذاتي .
- التخطيط الاستراتيجي للأمن .
- النظم والبرامجيات الحاسوبية .
- استراتيجيات منع الجريمة .
- إدارة الأزمات .

- الكشف المبكر عن الجرائم والانحرافات .
- حقوق الإنسان والحريات العامة .
- الشرطة المجتمعية .
- جرائم البيئة .
- الاحصاء الأمني .

وثورة المعلومات هذه معززة بثورة الشبكات الفضائية للاتصال وثورة التقنيات والبرامجيات الالكترونية قد وفرت إمكانيات هائلة وإتاحة فرص جديدة وقدمت للبشرية خدمات جليلة لا مجال لذكرها هنا . لكنها بنفس الوقت قد مكنت العصابات والفئات والشرائح المارقة على مجتمعاتها ، ومحترفي الجريمة الدولية المنظمة من ، اقتراف جرائمهم بوسائل فنية وتقنية شديدة التعقيد وبالغة الدقة .

فلم تعد العصا والسكين والساطور والخنجر هي الوسائل الأكثر استخداماً في ارتكاب الجرائم وفقاً لما كانت تدرسه معاهد وكليات الشرطة لمنتسبيها . كما أن النهب والسلب أو القتل أخذاً للثأر لم تعد هي الجرائم التي تشغل رجال الشرطة وتزعجهم كما كانت عليه الحال قبل عقدين أو ثلاث من الزمن .

فعصر الفضائيات والالكترونيات الذي تعيشه وتعايشه أجهزتنا الأمنية اليوم يشهد أنواعاً وأنماطاً غريبة من الجرائم ، لم يكن أي عقل بشري قادر على تخيلها أو افتراض وقوعها في عالم الخيال . ولمواجهة بعضاً من هذه الجرائم ليس غريباً أن تلجأ بعض أجهزة الأمن إلى استخدام وسائل وتقنيات قد يصعب على غالبية الناس المتعلمين تصورها أو معرفة القليل عنها . فالالتجار بالمخدرات والعقاقير الخطرة وبالمتفجرات وجرائم غسيل الأموال



والتزوير والتزييف واختراق الحسابات المودعة بالبنوك في التجارة الإلكترونية وجرائم الإجهاض والاتجار بالأعضاء البشرية والاتجار بالمهاجرين وانحرافات الهندسة الوراثية مجرد أمثلة على بعض منها.

وإذا كان الجناة ورجال العصابات قد طوروا وسائلهم وتقنياتهم ونجحوا في توظيف شبكات الاتصال الفضائية وما أفرزته ثورة المعلومات والإلكترونيات للتستر والكتمان وللتمويه والخداع والمداهمة لايقاع الأذى والدمار لتحقيق مآربهم والتعبير عن أحقادهم واتباع غرائزهم، فإن ملاحظتهم والقبض عليهم ومنعهم من تنفيذ جرائمهم يستلزم أساليب وتقنيات أكثر دقة وأشد فاعلية مما لديهم. وما استخدام الأجهزة الأمنية ورجالها وخبرائها للأشعة السينية والأشعة فوق البنفسجية وللأشعة الحمراء وكذلك استخدامهم للفحوص والتحليل الكيميائية وتعاملهم مع بصمات اليد والصوت والعين والأذن والشفاه والأسنان وتوظيفهم لعلم الجنائيات والبصمات الوراثية DNA وإقامتهم للمختبرات التي تضم أجهزة مجهرية والإلكترونية تكشف وتحلل الغازات والسوائل والألياف، إلا أمثلة على رد الفعل الأمني لأفعال المجرمين والجناة العابثين بأمن الشعوب والمجتمعات. فكيف يا ترى يتحقق للأجهزة الأمنية هذا المستوى من الأداء وتتاح لها القدرات والمهارات والمعلومات للتعامل مع هذه الأدوات والتقنيات من دون تدريب أممي تقني يمكنها من التصدي لمجرمي العصر ولجرائمهم الدولية المنظمة<sup>(١)</sup>.

---

(١) للمزيد من المعلومات حول جرائم العصر، يرجع إلى: محمد فتحي عيد (١٩٩٩م) الإجرام المعاصر، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

## ٤ . ٣ المعاهد والكليات والأكاديميات العربية المعنية بالتأهيل والتدريب الأمني

إن العوامل والمتغيرات التي سبق ذكرها لم تكن بعيدة عن أذهان المعنيين والقياديين لأجهزة الأمن العربية . خاصة وأنهم أصبحوا يلتقون بصفة دورية ويتباحثون بهموم أقطارهم العامة ومنها الهموم الأمنية وما يحذرهم بأمنهم من مخاطر وتحديات . ومن بين ما أدركوه لمواجهة هذا الخطر إيمانهم وقناعتهم الراسخة بضرورة إعداد الكوادر وتأهيل وتدريب رجال الأمن ليكونوا حماة امناء وعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية للنهوض بواجباتهم ومواكبة روح العصر الذي يعيشونه بتقنياته ومعلوماته وجرائمه . وهذا لا يتحقق دون معاهد ومدارس وكليات وأكاديميات متخصصة في التعليم والتأهيل والتدريب الأمني<sup>(١)</sup> .

وقد حاولنا في هذا الجدول أن نحصر ما هو قائم منها في كل قطر على انفراد من خلال مراجعتنا للمؤتمرات وللندوات التي عقدت لمسؤولي التدريب الأمني في الأقطار العربية آمليين أن تسهم إحدى الجهات المختصة في إكمال هذا الجهد وإصداره في دليل موحد .

---

(١) عبد الباري درة (٢٠٠٠م)، تحسين الأداء التدريبي، الفكر الشرطي، العدد ٣٥ .

الدولة	الجهات المعنية بالتعليم والتدريب الأمني
المملكة الأردنية الهاشمية	أكاديمية الشرطة الملكية، هاتف ٦٥٥٠٠٠. كلية العلوم الشرطية بجامعة مؤتة، هاتف ٦٥٤٠٠٠
دولة الإمارات العربية المتحدة	كلية الشرطة (أبوظبي) فاكس ٤٤٩٧٢٠ ص.ب. ١٦٣. كلية الشرطة (دبي) ص.ب. ١٢٠٨٥٧. أكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة، ص.ب. ٢١٩، هاتف ٥٥٨٥٨٨.
دولة البحرين	معهد تدريب قوات الأمن العام، ص.ب. ١٣ فاكس ٢٧٤٦٢٨ الإدارة العامة للتدريب والحراسات بوزارة الداخلية، ص.ب. ١٣، فاكس ٦٥٠١٠٣
جمهورية تونس	المدرسة العليا لقوات الأمن الداخلي، إدارة المدارس والتكوين.
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	المدرسة العليا للشرطة، هاتف ٢٩٢٤٨٩٧ الجزائر مدارس الشرطة في مسيلة وجيجل مديرية التوظيف والتكوين، هاتف ٢٩٢٢٨١٥
المملكة العربية السعودية	كلية الملك فهد الأمنية ص.ب. ٥٠٥٤١ الرمز البريدي ١١٥٣٣ هاتف ٢٤٦٤٤٤٤٤. مدينة تدريب الأمن العام، ص.ب. ٨٥٨٧٤ الرمز البريدي ١١٦١٢ فاكس ٤٠٣٣٥٠٨
جمهورية السودان	أكاديمية الشرطة العليا . الإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية، فاكس ٧٧٤٣٠٩ هاتف ٧٧٦٩٧٧. كلية علوم الشرطة والقانون .

<p>كلية الشهيد باسل الاسد للعلوم الشرطية إدارة المعاهد والمدارس بوزارة الداخلية ، دمشق فاكس ١٦٥٠ هاتف ٤٤١٤٨٤٤ .</p>	<p>الجمهورية العربية السورية</p>
<p>كلية الأمن القومي ، كلية الشرطة ، المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري ، إدارة التدريب بوزارة الداخلية . مديرية الشرطة العامة ص . ب ٩١٤ بغداد ، باب المعظم ، هاتف ٨٨٦٨٦٧٠</p>	<p>جمهورية العراق</p>
<p>أكاديمية شرطة عمان السلطانية ، كلية الشرطة ، إدارة التدريب ، ص . ب ٧٠ ، الرمز البريدي ٦١١ نزوى فاكس ٤٣٩٢٩١ هاتف ٤٣٩٢٩٩ .</p>	<p>سلطنة عمان</p>
<p>الإدارة العامة للتدريب ، قيادة الشرطة ، غزة فاكس ٨٢٩٣٣٥</p>	<p>دولة فلسطين</p>
<p>معهد تدريب الشرطة ، الدوحة ص . ب ١٧٥٦٥ هاتف ٨٠٦٤٠١ فاكس ٨٠٦٨٥٣</p>	<p>دولة قطر</p>
<p>أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية . إدارة التدريب والابتعاث بوزارة الداخلية ص . ب ١١ فاكس ٤٨٠٢٧١٧ .</p>	<p>دولة الكويت</p>
<p>معهد قوى الأمن الداخلي ، بيروت فاكس ٤٢٧٧٧٥ هاتف ٤٢٥٢٥٠ . كلية الضباط ومدرسة الأفراد .</p>	<p>الجمهورية اللبنانية</p>

<p>أكاديمية علوم الشرطة فاكس ٤٩٠٣٤٨٤ هاتف ٣٦١٠٦٥٤</p> <p>معهد تدريب الشرطة ، المعهد العالي للضباط الإدارة العامة للتدريب باللجنة الشعبية العامة للأمن العام فاكس ٤٩٠١٨٦١ هاتف ٤٩٠٤٨٠٠ .</p>	<p>الجمهورية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى</p>
<p>أكاديمية الشرطة (أكاديمية مبارك للأمن): العباسية فاكس ٢٨٤٤٤٥٩ .</p> <p>مصلحة التدريب بوزارة الداخلية فاكس ٤٠٣٣٢٣٠ هاتف ٢٦١٩٤١٠</p> <p>معهد تدريب ضباط الشرطة</p>	<p>جمهورية مصر العربية</p>
<p>المعهد الملكي للشرطة</p> <p>مديرية التكوين والتعاون في الإدارة العامة للأمن الوطني ، الرباط ص . ب ٤٣٧ هاتف ٧٥٦٥٠٦ ؛ ٧٥٦٥٤٢</p>	<p>المملكة المغربية</p>
<p>المدرسة الوطنية للشرطة ، نواكشوط ص . ب ٤٨٩٩ الإدارة العامة للأمن الوطني ، فاكس ٥٦٤٤٠</p>	<p>الجمهورية الإسلامية الموريتانية</p>
<p>كلية الشرطة ، المعهد التخصصي مدرسة تدريب افراد الشرطة قطاع التأهيل والتدريب بوزارة الداخلية فاكس ٣٣٢٨٠٩</p>	<p>الجمهورية اليمنية</p>



# الفصل الخامس

## منهج الأولويات: مستلزماته ومحدداته





## منهج الأولويات: مستلزماته ومحدداته

### ٥ . ١ اعتماد المصطلح كمبدأ وإطار منهجي

يُعد مبدأ تحديد الأولويات من مبادئ عملية التخطيط التي تسبق تنفيذ أي عمل أو نشاط هادف . والمعنى العام للمصطلح يرمي إلى الإجابة عن سؤال كثيراً ما نطرحه ونحن نفاضل بين خيارات متاحة وبدائل متباينة فنقول : من أين نبدأ؟ وأيها نختار؟ وأيها يتقدم؟ وأيها يتأخر؟ وأيها يتوسط؟ . فالأولوية قد تُعطى للبديل وللهدف أو للنشاط الذي يمنع وقوع ما هو أشد خطراً فيتقدم على البديل الذي يمنع ما هو أهون وأقل ضرراً . وقد تعطى الأولوية للبديل الذي يحقق أفضل النتائج وأكبر المصالح . اما حين تقع المفاضلة بين الأنشطة التي يجلب بعضها نفعاً ويدفع بعضها الآخر ضرراً فالأولوية تعطى للنشاط الذي يدفع الضرر على ما يحقق النفع إن كان صاحب القرار مؤمناً وملتزماً بالقاعدة الشرعية القائلة «دفع الضرر مقدم على جلب المصلحة» .

فتحديد الأولويات وفقاً لما تقدم هو مبدأ علمي وعملي يصلح للتطبيق في عمليات التخطيط الاستراتيجي أو على مستوى التخطيط التكتيكي والتنفيذي . وسواء كان النشاط المراد تخطيطه مدنياً أو أمنياً ، اقتصادياً أو خدمياً . وحين يعتمد هذا المبدأ في ميدان التدريب الأمني الذي هو موضوع هذه الدراسة فإننا نسعى إلى ترشيد الأداء التدريبي الأمني ليحقق الأهداف المحددة له بكفاءة وفاعلية . والكفاءة هنا تعني الحصول على أفضل المخرجات بأقل المدخلات . بمعنى آخر أن تكون نتائج وثمار التدريب المتحققة قد تمت بكلفة مناسبة ، وبوقت قياسي ، وبجهود مثمرة . وأن قيمة المردود المتحقق من النشاط التدريبي تفوق قيمة أو كلفة هذا النشاط وعندها نقول أن للنشاط التدريبي جدوى اقتصادية وتنموية .

فحيثما كانت الموارد والإمكانات المتاحة محدودة أو كانت المطالب والاحتياجات كبيرة أو كانت السبل والطرق الموصلة للأهداف متعددة فأن مبدأ تحديد الأولويات يجد فرصته السانحة للتطبيق من أجل ترشيد النشاط وتوجيهه نحو أهدافه والحيلولة دون الانحراف عنها أو الانشغال بما هو دونها.

## ٥ . ٢ مستلزمات تطبيقه

غير أن اعتماد تحديد الأولويات كمبدأ منهجي في مجال التدريب الأمني له مستلزمات لا بد من الإيفاء بها . وفي أدناه اهم ما ينبغي القيام به من قبل إدارات التدريب ومن تستعين بهم لمساعدتها في تحقيق ذلك :

١ - الإحاطة الشاملة بواقع الأجهزة الأمنية لمعرفة أهدافها ووظائفها وعملياتها وهيكلها التنظيمية وإخضاع هذا الواقع للتحليل النظمي الذي يتعامل مع الوحدات والإدارات الفرعية على انها انساق وأجزاء مترابطة في نظام كلي وأن كل منها يخدم الآخر ويساهم معه في تحليل الهدف العام وهو تحقيق الأمن الشامل .

٢- إجراء مسح للطاقات البشرية العاملة في هذه الأجهزة لمعرفة كمها ونوعها وتوزيعها ومؤهلاتها والوظائف التي تشغلها والمستويات الإدارية التي تتوزع عليها، والوقوف على الاحصاءات المتعلقة بحركتها ودورانها ونتائج تقويم ادائها وما تعانیه من مشاكل أو يعترض عملها من صعوبات وما تتطلع له من تغيير وتطوير وتدريب .

٣- مراجعة خطط التدريب السابقة التي أعدتها هذه الأجهزة ومقارنة نتائجها عبر السنوات وحسب موضوعات البرامج التي نفذت ، وإعداد المتدربين

وأيام التدريب ومعرفة أوجه القوة والضعف في النشاط التدريبي الحالي وما يتطلب منها من برامج مستقبلية على مدى السنة أو السنتين القادمتين .

٤ - حصر الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للنشاط التدريبي وما يتوفر لدى إدارة التدريب من مدربين وأخصائيين ومن قاعات تدريبية ووسائل وتقنيات تعليمية ، والمبالغ والاعتمادات المخصصة في موازنتها السنوية .

٥ - الاطلاع على خطط التنمية وخطط التطوير والتحديث المستقبلية وما تتضمنه من مشروعات ومقترحات حول الإلغاء والاستحداث للهياكل أو التوسع والتمدد النوعي والجغرافي في الأنشطة وما مطلوب من أجهزة ومعدات ووسائل جديدة تتطلب التحضير والإعداد لتشغيلها . وقد تكون هناك سياسات أو تشريعات جديدة تستدعي خبرات ومؤهلات جديدة تضاف للخبرات والمهارات الحالية من أجل تنفيذها كتلك المتعلقة بتوطين الوظائف واستبدال الموظفين الوافدين بمواطنين أو بإحلال النساء محل الرجال في بعض الوظائف الأمنية . . . الخ .

٦ - ولا تُهمل البيئة المحيطة بالأجهزة الأمنية وما يحمله أبنائها من مشاعر واتجاهات ايجابية أو سلبية نحو أداء العاملين في هذه الأجهزة . وقد يتم ذلك من خلال الاطلاع على ما يوضع في صناديق الشكاوى أو يرفع للجهات المسؤولة من دعاوى على رجال الأمن الذين يسيئون التصرف بقصد أو غير قصد أو يخرجون على الأعراف والقيم أو يستغلون نفوذهم لابتزاز الناس وتحقيق مكاسب شخصية . فرجال الأمن هم بشر كبقية الناس يصيبون ويخطئون ولأنهم يتعرضون لضغوط عمل قاسية فإنهم قد ينفسون عنها بالضغط على غيرهم . ومن خلال هذه المعلومات أو من خلال مسوحات الرأي العام يمكن تحديد الأنماط السلوكية السلبية التي تحتاج إلى تعديل وتغيير ومعرفة السلوكيات الإيجابية التي تستلزم التحفيز

والتعزيز وهذا ما يمكن تحقيقه بالبرامج التدريبية ذات الطابع السلوكي أو البرامج القانونية التي تعرفهم بحقوقهم وحقوق الغير كما تكفلها التشريعات المحلية والدولية .

### ٥ . ٣ تحديد الأولويات ومحدودية الموارد

يتزايد الاهتمام بتحديد الأولويات في مختلف الأنشطة التنموية ومنها نشاط التدريب الإداري والأمني عند تراجع الموارد الاقتصادية المتاحة للدول وتزايد العجز المالي في موازنتها السنوية . وتصبح النفقات العامة تتزايد بنسب تفوق كثيراً نسب تزايد الإيرادات . ومعلوم أن كثيراً من الدول ومنها الدول النفطية قد تراجعت إيراداتها السنوية بسبب انخفاض أسعار النفط عما كانت عليه في السنوات السابقة . ومع استمرار الركود الاقتصادي واستمرار التراجع في الموارد لجأت بعض الدول للقروض الخارجية لمواجهة العجز . وما هي إلا سنوات وإذا بالدول التي كانت غنية ودائنة تصبح في غفلة من الزمن مدينة ومهددة اقتصادياً بسبب الأعباء المترتبة عليها لتسديد الأقساط السنوية من الفوائد التي تفوق أحياناً الناتج القومي السنوي . فكان لا بد من وقفة جريئة ومراجعة شاملة وإعادة نظر بالبرامج والخطط التنموية الطموحة بغية ترشيد الإنفاق العام والبحث عن موارد ذاتية جديدة للتخفيف عن كاهل الموازنات العامة . فالبحث عن الأولويات جاء استجابة لهذه الاعتبارات الاقتصادية والمالية .

والتدريب كما هو معلوم يعد من الأنشطة الخدمية والتنموية المساعدة فهو ليس مادة غذائية وحياتية تهتم جميع المواطنين . كما أنه ليس نشاطاً رئيساً له صلة مباشرة بمستويات الدخل ومستويات العيش . فتقليص موارده أو

وقف بعض أنشطته لن يثير أحداً ولن يحدث خللاً كما تحدثه قرارات تخفيض الدعم لأسعار السلع الغذائية وخدمات الماء والكهرباء أو الصحة والتعليم .

ولذلك تعرضت أغلب المراكز والمعاهد التدريبية بوجه عام ومنها مراكز التدريب الأمني لتراجع الاعتمادات المخصصة لها من الموازنة العامة . وفرض عليها تقليص بعض البرامج وإلغاء البعض الآخر أو تأجيله لسنوات أخرى . كما قلصت المبالغ المخصصة لمشروعات التطوير وشراء الأجهزة والوسائل التدريبية المساعدة ، وتخفيض عدد المتدربين الذين يوفدون لحضور البرامج التدريبية التي تعقد في الدول العربية والصديقة رغم الحاجة الماسة للمشاركة فيها . وقد فرضت هذه الإجراءات التي اتخذتها الجهات الرسمية كجزء من حملات الترشيد في الإنفاق العام ، ظروفاً استثنائية استدعت البحث عن معايير وأسس تستعين بها معاهد التدريب وإداراته للمفاضلة بين البرامج التدريبية وفقاً لدرجة الاحتياج لها أو لشدة الطلب عليها أو لدرجة الفائدة المرجوة منها . وقد تؤخذ كلفة تنفيذ هذه البرامج أساساً للمفاضلة بين الفرص والأنشطة وتحديد الأهم منها على المهم . فالأولويات هنا تأخذ طابعاً إدارياً ووظيفياً على المستويات التنفيذية .

## ٥ . ٤ تحديد الأولويات وترشيد السلوكيات

والأسباب الداعية لاعتماد الأولويات في إدارة الأنشطة بوجه عام والتدريب الأمني بوجه خاص ليست كلها سلبية أو استثنائية . فهناك العديد من الدول التي عاشت لفترة من الزمن أجواء الانتعاش في اقتصادها والنمو في دخلها والطفرة في مواردها ، فراحت تحت أجهزتها ومؤسساتها على الإنفاق العام ومضاعفة الصرف على أنشطة استهلاكية وترفيهية أو على

خدمات كمالية و ثانوية ودون أي اهتمام بحسابات الجدوى أو بحسابات الكلفة . ولم يكن التدريب مستثنى من هذا البذخ والإسراف في بعض هذه الأقطار . فقد كانت تكاليف عقد البرامج التدريبية تتضاعف بسبب ما ينفق على الأنشطة الترفيهية والسفريات وتكريم المشاركين بتقديم الحقائب والهدايا التي تبرز حسن الضيافة وكرم أهل البلد المضيف للبرنامج . وقد تسهم هذه النفقات الجانبية في التحفيز على التدريب واضفاء الهيئة على نشاطاته . غير أن محدودية الموارد لم تعد تسمح باستمرار الإنفاق على مثل هذه الخدمات الجانبية والتي لا يؤثر وقفها على فاعلية أداء التدريب أو التقليل من قيمته .

كما أن الاتصال والتفاعل مع الجهات الأجنبية المنظمة للبرامج التدريبية والوقوف على اساليب إدارتها لبرامجها وحرصها على ترشيد إنفاقها لتقليل التكاليف ومضاعفة العوائد قد شجع البعض من أجهزة التدريب العربية على مجاراتها وزيادة حرصها على جعل الإنفاق على التدريب استثماراً في تنمية الموارد البشرية . فكان لا بد من مراجعة موضوعية لأوجه الإنفاق هذه ، لتحديد الأولوية وتخصيص المتاح من الاعتمادات المالية على الأوجه الضرورية لإنجاح البرامج التدريبية بدلاً من الاهتمام بالمظاهر الإعلامية والدعائية سواء للدول أو للأجهزة المشرفة على هذه البرامج . بل إن هذا الإسراف وهذا الهدر في الإنفاق المالي العام وسوء استخدام بعض المسؤولين عن أجهزة التدريب لصلاحياتهم عند ترشيح المتدربين أو تسمية المدربين من بين المقربين وذوي المصالح الخاصة قد اثار الشكوك لدى الكثيرين في جدوى البرامج التي تدار وفقاً للأمزجة وللمنافع والعلاقات الشخصية . ولكي لا تظل هذه الممارسات السلبية شائعة في أجوائنا التدريبية وتتضاعف الآثار والأضرار الناجمة عنها ينبغي وضع الأسس والقواعد التي تحكم الإدارات المسؤولة عن التدريب وتوجه القرارات المنظمة للعملية التدريبية

بكل مراحلها وعناصرها ضماناً لسمو هذا النشاط وحفاظاً على أهميته العلمية والعملية لسائر القطاعات المدنية والأمنية . وبذلك تصبح الأولويات هنا آلية عملية وعلمية لمعالجة المشاكل وإصلاح الأوضاع وتصحيح المسارات ووضع الأشياء في أماكنها المناسبة . ولوقف الممارسات العفوية والعشوائية التي لا صلة لها بالأهداف واعتماد التخطيط منهجاً وسيلاً بعد أن عانت مجتمعاتنا من أساليب التخبط والارتجال .

## ٥ . ٥ العوامل والمتغيرات الحاكمة للأولويات

### ٥ . ٥ . ١ التزامات التنمية الشاملة

يطرح المعنيون بإعداد خطط التدريب سواء على صعيد أقطارهم أو منظماتهم أسئلة أساسية تستلزم الإجابة الواضحة قبل المضي في تحديد البرامج التي تشتملها هذه الخطط أو بيان مددها وأماكنها والجهات المستفيدة منها . فمعلوم أن إدارات التدريب بوجه عام وتلك التي تتبع الأجهزة الأمنية بوجه خاص هي إدارات خدمية ومساعدة . وأن مهمتها الأساسية هي تلبية طلبات أو سد احتياجات أو معالجة مشكلات أو تحسين علاقات أو تقديم مقترحات واستشارات للأجهزة التنفيذية المعنية بالأنشطة الأساسية الموجهة نحو تحقيق الأهداف الأمنية . وبمعنى آخر يمكن القول إن إدارات ومعاهد التدريب الأمني ليست إلا إدارات ووحدات خادمة ومساعدة للأجهزة التنفيذية . وكلما كانت الأجهزة التنفيذية هذه قادرة على إعطاء الإجابات الواضحة للأسئلة الرئيسة التي تطرحها إدارات التدريب ، كلما سهلت عليها مهمتها لتطبيق مبدأ الأولويات في إعداد خططها التدريبية .

أما هذه التساؤلات فهي :

أولاً : ما هي التوجهات والالتزامات الواردة في خطة التنمية الوطنية بشأن تدريب القطاعات المختلفة؟ .

ثانياً : ما هي الموارد التي خصصتها هذه الخطة للوفاء بهذه الالتزامات والاحتياجات؟ .

ثالثاً : ما الذي تتوقعه الجهات المستفيدة من البرامج التدريبية التي ستخصص لمتسببها؟ .

رابعاً : ما هي السياسات أو المنطلقات أو القواعد التي تحكم أو تنظم النشاط التدريبي وفرصه واستخداماته من قبل هذه الجهات؟ .

ولأن غالبية اقطارنا العربية لم تفلح بعد في ربط سياسات وخطط التدريب بسياسات وخطط واحتياجات التنمية الشاملة فإن الإجابة على الأسئلة أعلاه لن تكون وافية ولا شافية . وهذا يعني أن أولويات التدريب لن تتوازن ولن تتوازي مع متطلبات التنمية وهذه أول معضلة ينبغي التصدي لها لوضع الأمور في نصابها .

فالأولويات التي تطرحها خطة التنمية الشاملة على صعيد الدولة هي التي تحدد أولويات معاهد ومراكز التدريب المركزية التي تقدم خدماتها لمختلف قطاعات التنمية<sup>(١)</sup> . وخطة التنمية والتطوير التي تضعها الأجهزة الأمنية وفقاً لمبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ هي التي تحدد الأولويات لدى معاهد التدريب الأمني عند صياغة خططها التدريبية . وهكذا الحال بالنسبة لكل جهاز أمني أو إدارة أمنية تتولى مسؤولية تدريب

---

(١) إبراهيم عبدالله المنيف (١٤٠٧هـ) . دور التدريب في التنمية ، المجلة العربية للتدريب ، العدد الأول .



رجالها وطاقاتها البشرية . فخطط التدريب الأمني لا تنطلق من فراغ ولا تبدأ من الصفر . بل تعتمد وترتبط عضوياً ووظيفياً بالخطط التنموية والتطويرية للأجهزة التي تخدمها . وهذا ما تؤكده منهجية النظم أو الانساق ، التي تتعامل مع الوحدات والأجهزة الفرعية في اطارها الكلي . طالما أن مخرجات كل منها تعد مدخلات للأخرى .

### ٥ . ٥ . ٢ الأهداف الأمنية

ولكي تكون برامج التدريب الأمني هادفة وليست هدفاً بذاتها فإن أولوياتها ينبغي أن تنطلق من سلم الأهداف التي تتبناها الأجهزة الأمنية . والأهداف كما سبق وأشرنا هي الغايات النهائية المناط تحقيقها بأجهزة الأمن كل حسب تخصصها . فلكل منها أهداف أساسية وأهداف ثانوية . وهذه الأهداف تتدرج عادة وفق سلم هرمي . فالأهداف الأهم تصدر وتتقدم على الأهداف المهمة . ودرجة الأهمية هذه قد تحكمها ظروف المكان والزمان . كما تتأثر بفلسفة القيادة التنظيمية وتطلعاتها وطموحاتها وعمق إيمانها برسالة التدريب كأداة للتغيير والتطوير .

فالقيادة الناجحة أو الرائدة هي التي تجعل الأهداف نصب عينيها فتوظف جميع إمكانياتها ومواردها ووقتها وجهدها نحو أهدافها المحددة لها . بل هي التي تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وليس لمجرد الوصول إليها وبأي ثمن ووقت وجهد . والتدريب كما تؤمن هذه القيادات هو احدى الوسائل التي تمكنها من تحقيق الفاعلية والكفاءة .

فالفاعلية Effectivnes كمؤشر لقياس الأداء يركز على مدى تحقيق الأهداف المخططة بالوقت المحدد والأنسب وسواء كانت هذه الأهداف تنظيمية ومؤسسية أو أهدافاً بيئية ومجتمعية . ولا تُهمل أهداف العاملين

في هذه الأجهزة ما دامت مشروعة وتعبّر عن رغبات وطموحات لا تتعارض مع المصلحة العامة أو مصلحة الجهاز ذاته . فسرعة الاستجابة لمطالب المؤسسات التنموية قد تكون لها الأولوية في ظل الظروف الاعتيادية التي تعمل فيها القطاعات بكامل طاقاتها لتنفيذ خطط التنمية .

أما مطالب الأفراد والجماعات وشرائح المجتمع المختلفة فقد تتقدم في ظل الظروف الاستثنائية التي يتعرض فيها السكان لمخاطر أمنية تهدد استقرارهم أو أرواحهم وممتلكاتهم أو حرياتهم . ومن الطبيعي أن تتكيف البرامج التدريبية وفقاً لسلّم الأهداف هذا ، فالتدريب على مهارات الدفاع المدني والدفاع الاجتماعي يتقدم في ظل الأزمات والكوارث ، بينما تتقدم برامج التدريب على حمل السلاح للدفاع عن النفس وعن الوطن في ظل ظروف الحرب أو الغزو أو إثارة الفتن . وقد تتقدم برامج التدريب الموجهة لتعلم لغات الحاسب الالكتروني والانترنت واستخدام الأجهزة الحديثة للكشف عن الجرائم الاقتصادية في ظل ظروف الانفتاح والخصخصة والعولمة على غيرها من الجرائم الأخرى .

### ٥ . ٥ . ٣ الأنشطة النوعية والتخصصية الهادفة

سبق وأن أشرنا للتغير الجذري الذي طرأ على مفهوم الأمن وكيف أنه اتسع وتعمق ليضيف على الأجهزة الأمنية أنشطة جديدة ما كانت تحسب قبل عقد أو عقدين من الزمن من اهتمامات أجهزة الشرطة في أقطارنا العربية . كما أن تطور مفهوم الجريمة واتساع نطاقها وظهور الجرائم الدولية المنظمة بتقنياتها وأساليبها الفنية والعلمية استدعت استحداث أجهزة جديدة وتستلزم إدارتها مهارات وتخصصات متنوعة ومتعددة لم تكن أجهزة الأمن تُعنى بها عند تأهيل كوادرها . وفي ضوء هذه المستجدات وجدت الأجهزة

الأمنية نفسها تتحول وتدرجياً من كونها سلطة أمنية تنهض بواجبات تستلزم القسر والالزام والضبط والربط ولها صلاحيات تمكنها من فرض قراراتها أو تنفيذ قرارات صادرة من جهات قضائية وسيادية، لتصبح هيئة نظامية تنهض بمهام وقائية وإرشادية وخدمية إضافة لمهامها التقليدية .

فكان لابد من إعادة تنظيم لهياكلها السابقة التي تعتمد توزيع المهام والأنشطة وفقاً للتقسيم الجغرافي الذي يخصص لكل منطقة محددة بموجب تشريعات الإدارة المحلية والأقليمية جهاز أمني مسؤول عن حفظ أمنه . ثم تقسم هذه المناطق المسماة أقاليم ومحافظة أو ولايات إلى أقسام أصغر فأصغر كأن تكون أقضية، أو مديريات، أو مدناً، أو قرى . وهكذا تصبح هناك شرطة للمحافظة وشرطة للقضاء وشرطة للناحية وشرطة للمدينة ثم القرية . وهذا هو التنظيم الجغرافي الهرمي . أما الأنشطة التي تمارسها هذه الوحدات الأمنية الموزعة جغرافياً فهي واحدة ومتماثلة .

والتنظيم الجديد الذي فرض نفسه ليوأكب المستجدات والتحديات المعاصرة اعتمد التقسيم الوظيفي والقطاعي مع الحفاظ على التقسيم الجغرافي ضمن كل قطاع أو نشاط تخصصي . فاصبحت هناك قطاعات وظيفية وفقاً للأنشطة المتخصصة التالية :

١ - النشاطات الأمنية التقليدية : وتمارسها شرطة تخصص في : التحقيق الجنائي ، والهجرة والجنسية ، العمل والاقامة والمرور ، الحدود والموانئ والمطارات .

٢ - النشاطات الاقتصادية الأمنية : وتمارسها شرطة متخصصة في شؤون النقل والطرق ، الكهرباء والماء ، السياحة والآثار ، التموين والتجارة الداخلية ، الآبار والمسطحات المائية ، مكافحة التهريب ، مكافحة التهريب من الضرائب ، مكافحة جرائم غسيل الأموال ، إدارة ورش

- الانتاج للسجناء وتسويق منتجاتهم، الحفاظ على المخزون الغذائي والاستراتيجي وإدارة المخازن والمشتريات .
- ٣- النشاطات الاجتماعية الأمنية : وتتمثلها شرطة متخصصة في إدارة السجون، الأحوال المدنية، مكافحة المخدرات، رعاية الأحداث، الاخلاق والآداب، رعاية كبار السن، العجزة والمعوزين، الدفاع المدني والاجتماعي .
- ٤- النشاطات الأمنية السيادية : ولها شرطة تعنى في الأمن الرئاسي أو الملكي، أو الأيرلي، أو السلطاني، حماية الشخصيات المهمة، حماية المنشآت الدبلوماسية، والشرطة الدولية .
- ٥- النشاطات التعليمية والتدريبية الأمنية : ولها كوادر متخصصة في التعليم الأمني، التأهيل الأمني، التدريب الأمني، إعادة التأهيل، إدارة المدارس والمعاهد والكليات والمراكز العلمية والبحثية والإحصائية والعلمية والتعليمية والتدريبية .
- ٦- النشاطات الإعلامية الأمنية : وتدار من قبل أفراد وضباط لهم خبرة وتخصص في : العلاقات العامة، الاستعلامات، التوجيه المعنوي، الدعاية والحرب الباردة، الإشاعات والحرب النفسية، مسوحات الرأي، التوعية الجماهيرية، الصحافة والإذاعة المسموعة، الإذاعة المرئية، شبكات الاتصال عبر الأقمار الاصطناعية، الانترنت، إنتاج الافلام، عقد المؤتمرات تنظيم الحفلات وإصدار المطويات والنشرات .
- ٧- النشاطات الذوقية والجمالية والترفيهية وتنهض بها نوادي رياضية، ومراكز فنية وفرق موسيقية وتمثيلية وغنائية ومعارض للإنتاج الفني والفلكلوري والفن التشكيلي .

وإدارة مثل هذه الأنشطة المتنوعة والعالم يدخل الألفية الثالثة لا يسمح بالارتجال أو الاعتماد على مجرد المعرفة السطحية والخبرة المحدودة التي يكتسبها الفرد بالممارسة والمعاشة القصيرة. فلكل نشاط منها تخصصه العلمي والمعرفي وله نظرياته وتقنياته التي تستلزم التعليم والتدريب المستمرين. ولذلك يصبح لزاماً على كل جهة أمنية متخصصة في أي من هذه الأنشطة أن تحدد أولوياتها من البرامج التدريبية المللية لاحتياجاتها.

فقد تسد بعض هذه الاحتياجات باستقطاب خريجي الجامعات من ذوي التخصصات النادرة والتي تفتقر إليها فتعدهم أمنياً ليتولوا إدارة هذه الأنشطة. فأن تعذر ذلك فأن التدريب النوعي والمتخصص يظل هو البديل المتاح لسد النقص في أي من المهارات التي تستلزمها إدارة هذه الأنشطة الأمنية المستجدة أو التي ستستجد مستقبلاً.

#### ٥ . ٥ . ٤ مؤهلات وخلفيات قوى الأمن

إن لسياسات الاختيار والانتقاء التي تعتمدها الأجهزة الأمنية لرجالها عند تعيينهم لأول مرة وللشروط التي تضعها كحد أدنى لاستقطابهم تأثير مباشر على نوع البرامج التدريبية التي ستقدمها لهم. فكلما ارتفع المستوى التعليمي لهؤلاء كلما قلل ذلك من الجهد الذي يبذل عند تدريبهم والعكس صحيح.

غير أن الذي تعاني منه بعض الأقطار العربية حالياً هو ضعف المستويات التعليمية وتدنيها لدى غالبية أفرادها العاملين كشرطة أو ضباط صف أو كتبة أو مهنيين وحرفيين. فقد وجدت هذه الأقطار نفسها مضطرة لفتح أبوابها أمام هذه الشرائح بعد نيلها لاستقلالها وحاجتها لمن يتولى العمل في مراكزها المنتشرة في المدن والقرى والبادي والأرياف وعلى الحدود. ولم يكن بالإمكان سد جميع احتياجاتها آنذاك بمتعلمين كما تفعل الآن. خاصة وأن

مهامهم آنذاك كانت بسيطة ولا تستلزم الكثير من المؤهلات والخبرات . وكل ما كانوا يحتاجونه هو قدر من اللياقة البدنية والتدريب على حمل السلاح والسير في صفوف منتظمة وتأدية التحية العسكرية واستخدام الشدة مع الجناة أو المخالفين بالقبض عليهم والتحقيق معهم وتدوين إفادتهم . ومع تقادم الزمن تدرج هؤلاء في السلم الوظيفي فأصبحوا مفوضين وضباطاً . كما أسهمت انتماءاتهم الأسرية والقبلية في ترقية بعضهم لمواقع إدارية وقيادية عليا .

ومع أن هؤلاء قد أسهموا في خدمة أوطانهم لفترات طويلة وأن منهم من ضحى بنفسه ومنهم من تحمل الكثير من المعاناة في خدمة كانت ظروفها بالغة الخطورة ، إلا أن استمرارهم اليوم في شغل مناصب قيادية مهمة لم يعد محتملاً ما لم تُعد لهم برامج تدريبية خاصة . وهذا يُحْمَلُ إدارات التدريب أعباء جسيمة قد لا تكون ثمرة بسبب تقدمهم في العمر أو عدم قدرتهم على استيعابه أو إدراك نظريات القيادة الحديثة وترجمتها بعد أن اعتادوا على أنماط سلوكية تقليدية لسنوات طويلة . وقد لا تكون نفقات تدريبهم ذات جدوى بعد أن اقتربوا من سن الإحالة على المعاش .

أما القادمون الجدد الذين بدأت الأجهزة الأمنية تستقطبهم من الجامعات وبتخصصات مختلفة فإنهم يحتاجون لتدريب خاص يهتم في جانبه الفني على التدريب البدني واللياقة الجسدية والتدريب الميداني لاستعمال الاسلحة والعتاد اضافة إلى التدريب العملي على ممارسة وظائفهم الأمنية وظروفها ومستلزماتها الخاصة بها .

وللحد من اعباء التدريب التي يستلزمها إعداد خريجي الجامعات ممن تستقطبهم الأجهزة الأمنية للعمل فيها بادرت بعض الأقطار العربية إلى إنشاء كليات أو أكاديميات تجمع بين الدراسة العلمية في مختلف التخصصات

القانونية والإدارية والطبية والهندسية وغيرها ، وبين دراسة العلوم الشرطية والأمنية . إضافة إلى كليات الشرطة ومدارسها وأكاديمياتها التي تركز لإعداد رجال أمن يديرون الأنشطة التنفيذية ويتولون قيادة الأجهزة الأمنية في مختلف المناطق الجغرافية .

وكثيراً ما تواجه الأجهزة الأمنية مشكلة تحديد الأولويات وهي تفاضل بين منتسبيها لترشح منهم من هو الأنسب والأحق بالتدريب من غيره . فكثيراً ما يتم ترشيح اشخاص للتدريب رغماً عن أنفسهم ويحرم آخرون كانوا يرغبون بالمشاركة . وقد يرشح أشخاص للمشاركة في برامج تدريبية لا تناسب مؤهلاتهم أو قدراتهم ويحرم منها من هم أكثر قدرة واستعداداً . وسوء الاختيار هذا الذي ينجم عن غيبة المعايير المناسبة لتحديد الأولويات كثيراً ما يؤدي إلى الهدر والضياع في الجهود التدريبية . لذلك نرى أن توفر الرغبة والقدرة لدى المشاركين للتدريب ينبغي أن يعطيهم الأولوية على غيرهم ممن يفتقرون لها . وقد يكون البعض راغباً بالمشاركة ولكن غير قادر عليها أو أن يكون قادر على المشاركة ولكنه ليس راغباً . وهذا ما تظهره المصنوفة التالية التي ترتبهم على النحو الآتي :

- ١ - الأولوية رقم (١) تشمل الذين لديهم الرغبة والقدرة على المشاركة في التدريب فهم جاهزون فوراً للمشاركة .
- ٢ - الأولوية رقم (٢) تشمل الذين لديهم الرغبة بالمشاركة لكن قدراتهم متدنية فيحتاجون لرفع مستواها قبل المشاركة .
- ٣ - الأولوية رقم (٣) تشمل الذين لديهم القدرة وليست لديهم الرغبة فيتم تحفيزهم قبل تدريبهم .
- ٤ - الأولوية رقم (٤) تشمل الذين ليست لديهم الرغبة ولا القدرة فيفضل

أن يُعدل لهم برنامج تأهيلي إن كانت هناك حاجة قائمة لهم قبل مشاركتهم بالتدريب أو أن يتم إحالتهم للمعاش أو نقلهم لمهام وظيفية أخرى .  
والشكل أدناه يوضح هذه الأولويات وفقاً لقدراتهم ولرغباتهم .

	رغبة عالية	رغبة ضعيفة
قدرة عالية	(١)	(٣)
قدرة متدنية	(٢)	(٤)

ولغيبية مثل هذه الأسس والمعايير في اختيار وانتقاء المتدربين فإن خلفياتهم غالباً ما تكون متباينة فلا يجمعهم التخصص ولا تؤلف بينهم الرغبة ولا تربطهم الوظائف ولا حتى المنشآت التي ينتسبون لها . وهذا ما يزيد من صعوبات المعنيين بتصميم البرامج وتنفيذها ويقلل من كفاءة وفاعلية الأداء التدريبي ويحول دون تحويل التدريب أو تحقيق أهداف البرامج التي يتم تنفيذها .

### ٥ . ٥ . ٥ الإمكانيات والموارد المتاحة

ولأن مطالب التدريب واحتياجاته غالباً ما تفوق الإمكانيات المادية المتاحة لها والمتمثلة بالمبالغ المعتمدة في موازنتها وبالقطاعات التدريبية المتوفرة في بنائها وبالمعدات والوسائل التدريبية التي يستلزمها تنفيذ البرامج فإنها تحاول أن تستبعد بعض البرامج وتقلص عدد مرات عقد البعض الآخر منها وفقاً لمحدودية هذه الإمكانيات .

لكن المتغير المستقل الذي سيؤثر في عملية المفاضلة والاختيار للتقليص



أو الاستبعاد لبعض البرامج هو عدد المدربين العاملين في هذه المعاهد أو الذين يتواجدون حولها من الأساتذة أو مدربي المعاهد التدريبية الخاصة . وليست محدودية عددهم فقط بل لتخصصاتهم ولما اعتادوا على تقديمه من برامج ، عوامل حاسمة في تفضيل وتقديم بعض البرامج التدريبية على غيرها . وبذلك تصبح الأولويات هنا مرتبطة بالإمكانات البشرية والمادية المتاحة للمعاهد التدريبية وليس بالاحتياجات الفعلية للأجهزة الأمنية . وهذه هي إحدى المشاكل العلمية القائمة التي تعاني منها اغلب الأقطار النامية ومنها اقطارنا العربية . فالبرامج التدريبية لا تصمم أو يتم اختيارها إن كانت مصممة مسبقاً بناء على الطلب الفعلي أو الاحتياج الفعلي وإنما وفقاً لما هو متوفر ومتاح . فالعرض هنا هو الذي يحدد نوع الطلب وليس العكس . وبقاء هذه الظاهرة شائعة سيبقى تنفيذ العديد من البرامج التدريبية بلا جدوى ولا نفع مباشر اللهم إلا لتبرير بقاء المعاهد التدريبية قائمة ولتوفير فرص عمل للعاملين فيها .

وقد يعالج نقص الموارد المادية والمالية حين تكون الحاجة لبعض البرامج التدريبية ملحة . لكن الصعوبة تتمثل في نقص عدد المدربين الكفؤين والمؤهلين لتنفيذ البرامج التي تواكب مستلزمات العصر ومتطلباته . لذلك تحرص بعض المعاهد التدريبية على الالتزام بالمعايير الدولية الداعية إلى جعل عدد المدربين العاملين لديها مناسباً لعدد المتدربين الاجمالي . كأن يكون هناك مدرب واحد متفرغ لكل مائة متدرب ، على غرار ما هو شائع في المؤسسات التعليمية والطبية . وأن يتم إعداد المدربين وتأهيلهم في التخصصات المتنوعة ليكون لكل منهم تخصصه ومجاله التدريبي . فلا يُزجون في تنفيذ برامج ليست لهم الخبرة ولا الدراية في تقديمها سوى أنهم قرأوا عنها بعض الوريقات .

إن المدربين يعدون اليوم بمثابة رجال التغيير والتطوير للآخرين . لكن

الذي يلاحظ أن نسبة عالية منهم سرعان ما ينسون انفسهم فلا يغيروا طرقهم واساليبهم ووسائلهم ولا يغذوا معلوماتهم ومعارفهم بما يستجد فيها . فالمدرّب الجيد الذي اعتاد على أسلوب المحاضرة لا يسهل عليه تركها والتحول للتقنيات . ومن اعتاد على استخدام الشفافية لا يهون عليه تركها لاستخدام الكمبيوتر وبرامجه . لذلك ينبغي الاهتمام بشريحة المدرّبين وتوفير فرص تدريبهم في معاهد متخصصة ولو لزم الأمر إلى إيفادهم لاقطار متقدمة تعني بتدريب المدرّبين .

وإذا كانت مهنة المدرّب اليوم مشاعة ومتاحة لكل من يدعيها فإن الوقت قد حان للتأكيد على مهنية المدرّبين بتأسيس اتحاد للمدرّبين العرب أو للمدرّبين في الأجهزة الأمنية ، ليعمل على إخضاعهم لمعايير وأسس يتم بموجبها الاعتراف بهم ومنحهم الاقرار بصلاحياتهم لممارسة هذه المهنة . ثم يواصل تقديم خدماته المهنية لهم لتطوير قدراتهم ومهاراتهم التدريبية . وحتى يتم قيام مثل هذه المؤسسات المهنية يجدر بالأجهزة الأمنية أن تستحدث وظائف متخصصة تستجيب لاحتياجات المعاهد والمراكز التدريبية فتضع لها وصفاً وظيفياً وتحدد المؤهلات الواجب توفرها بمن يشغلها . فوظيفة المدرّب الاختصاصي هي غير وظيفة مصمم البرامج وغير وظيفة اخصائي لتقويم التدريب أو وظيفة فني وسائل تدريبية . كما أن اخصائي التدريب لهم مستويات مهنية متدرجة . فقد تبدأ بمساعد مدرّب ، ثم مدرّب ، ثم مدرّب أقدم ، وبعدها رئيس أخصائي تدريب . وهناك وظائف مستشاري تدريب وخبراء تدريب وباحثين في شؤون التدريب . وقليلة هي الاقطار والأجهزة الأمنية التي وضحت عندها مثل هذه العناوين الوظيفية أو التي

---

(١) عبدالرحمن توفيق (١٩٩٥م) ، غياب المهنة والمهنية ، الفكر الشرطي ، العدد ١٤ .

عملت على توفير الأعداد المطلوبة منهم . وهذا ما ينبغي مراعاته والحرص على تحقيقه إذا ما أردنا للتدريب الأمني أن يرتقي لمستوى الطموحات .

والاهتمام بتأهيل المدربين وإعدادهم لا يقتصر على الإعداد المهني التخصصي وإنما يتعداه للإعداد الفكري والعقائدي والأخلاقي والوطني ، لحماية المتدربين من ذوي الأفكار والعقائد المشبوهة والمبادئ المستوردة الذين لا يهمهم أمن واستقرار المجتمعات . فمن مواصفات المدربين الأمنيين حرصهم على هوية الأمة وسلامة فكرها وتعزيز انتماء أبنائها ورجال أمنها ، بوطنهم وأمتهم وليس مجرد الاكتفاء بتخصصهم القانوني أو التقني أو الفني الذي يبرعون فيه .

## ٥ . ٥ . ٦ الاحتياجات والمطالب المجتمعية والظرفية

وإذا كانت الاقطار العربية تتماثل في العديد من خصائصها ومقوماتها بحكم انتمائها الديني والقومي واللغوي والحضاري وانتسابها لأمة عريقة لها تاريخ مشترك ولها قضاياها المصيرية الواحدة التي تجعل همومها ومشاكلها متقاربة لحد كبير ، إلا أنها بنفس الوقت أصبحت تخضع لنظم سياسية متباينة وتعيش ظروفًا اقتصادية واجتماعية متفاوتة . وهذا يعني أن لكل منها موقعها الجغرافي ، ومناخها الطبيعي ، وعدد سكانها ، ومساحتها وحدودها ، ومواردها ، وبالتالي مشاكلها وقضاياها الأمنية التي تميز بعضها عن بعضها الآخر ولو بنسب ودرجات مختلفة . ناهيك عن تباين تجاربها التنموية ومراحل نموها وتطويرها التي اعقبت حصولها على استقلالها على امتداد خمسة عقود متعاقبة .

وهذا ما يجعل الاحتياجات التدريبية لبعض الأجهزة الأمنية العربية مختلفة في الكم والنوع عن غيرها من الأجهزة وبالتالي يصبح الحديث عن

احتياجات تدريبية موحدة أو عن احتياجات مشتركة في أولوياتها غير ذي معنى لكونه يتجاهل مثل هذه الفوارق والاختلافات التي تستلزم من الأجهزة الأمنية مراعاتها عند وضع برامجها التدريبية الملائمة لمتطلباتها البيئية والمجتمعية وليس لمجرد احتياجات انشطتها الوظيفية .

فلا شك ان للاحتياجات الأمنية لقطر يعاني من تدفق مياه أنهاره بصفة دائمة تختلف عن قطر يعاني من تفجر في عدد سكانه وآخر يعاني من نقصهم ومن تدني مستوى تعليمهم مع ارتفاع نسبي في مستوى دخولهم . وهكذا الحال بالنسبة أقطار تعاني من خطر المخدرات وأخرى تعاني من خطر الفتن والاقتيال وانتشار السلاح بين قبائلها وعشائرها المتنافسة على الحكم أو على الموارد . والأجهزة الأمنية التي تعمل في أقطار مبتلاة بالحروب واخرى مبتلاة بالزلازل وثالثة مبتلاة بالحرائق تكون مشاكلها غير التي تواجهها الأجهزة الأمنية التي تعيش حياة تنعم بالاستقرار ويعيش سكانها على القادمين للسياحة لآثارها التاريخية أو لزيارة مواقعها الدينية أو للعمل في قطاعاتها الصناعية والتجارية أو للخدمة لدى المنشآت والمنازل الأهلية . فمشاكل الأجهزة الأمنية في كل من هذه الأقطار تختلف عن الأخرى . وهذا يستلزم تبأين في خدماتها الوقائية والعلاجية وبالتالي تنوع في المهارات والقدرات التي يتسلح بها رجال الأمن وكذلك تبأين في البرامج التدريبية التي تعدهم وتؤهلهم لخدمة مواطنيهم وحمايتهم من مخاطرها وآثارها السلبية .

الفصل السادس  
الأولويات في تحديد الاحتياجات  
وتصميم البرامج



## الأولويات في تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج

### ٦ . ١ المقصود بتحديد الاحتياجات التدريبية

يمكننا تعريف الاحتياج التدريبي بأنه تلك التغيرات الواجب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين في مختلف الإدارات والمستويات الأمنية أفراداً وضيابطاً لسد نقص أو معالجة مشكلة أو لتحسين أداء فردي أو جماعي أو تنظيمي . وحجم الاحتياج التدريبي يعكس مقدار الفجوة التي تفصل المستوى الحالي من الكفاءة والفاعلية للعاملين والمستوى المتوقع أو المرغوب تحقيقه خلال فترة زمنية محددة .

وبمقدار هذه الفجوة يقدر حجم الجهود التي تبذل في البرامج التدريبية لسدها أو لتقليصها .

وتحديد الاحتياج التدريبي الأمني يُعد الخطوة الرئيسة الأولى التي تبنى عليها بقية الخطوات ، فدقتها وواقعيتها تسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية للخطوات الأخرى . وتتمثل أهمية هذه الخطوة في كونها بمثابة خطة العمل التي يهتدي بها المعنيون بالتدريب .

### ٦ . ٢ تصنيف الاحتياجات التدريبية

تصنف الاحتياجات التدريبية عادة إلى احتياجات فردية وتنظيمية ومجتمعية . كما تصنف إلى احتياجات آنية وعاجلة ذات مدى قصير واحتياجات متوسطة المدى وأخرى بعيدة المدى تبعاً للنطاق الزمني الذي سيظهر فيه الاحتياج . وقد تصنف الاحتياجات التدريبية تبعاً للغرض المباشر منها . فقد تكون الاحتياجات ذات طبيعة علاجية أو ذات طبيعة تحسينية

وإصلاحية أو أنها ذات طبيعة ابتكارية وإبداعية . أما الاحتياجات حسب موضوعاتها فتصنف إلى احتياجات معرفية وأخرى مهارتية وثالثة سلوكية<sup>(١)</sup> .  
و حين يكون كشف الاحتياجات التدريبية واسعاً في عدد موضوعاته المعرفية ، ومتنوعاً في طبيعة المهارات المعنية والسلوكية التي ينبغي للبرامج التدريبية أن تغطيها تظهر الحاجة إلى المفاضلة بين الحاجات التدريبية المتعددة التي يتعذر تلبيتها جميعاً في ضوء الإمكانيات المتاحة .

### ٦ . ٣ كيف تحدد الاحتياجات؟

ولكي تحصر الاحتياجات التدريبية على مستوى أي جهاز أمني لا بد من إخضاعه للدراسة والتحليل الذي يتطلب جمع المعلومات الوافية عن أداء الجهاز بأكمله وما يواجهه من تصور أو نقص وما يتطلع له من تحسين وتطوير ، ثم ينزل التحليل إلى مستوى الإدارات المتخصصة التابعة للجهاز للوقوف على نقاط القوة والضعف في نهوضها بمهامها وتنسيق جهودها مع بعضها . وبعدها تحلل الوظائف والمهام التابعة لكل إدارة في ضوء توصيفها ومدى مطابقته للواقع الفعلي . وأخيراً يحلل الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف للتأكد من ملاءمة مؤهلاتهم التعليمية ومهاراتهم وخبراتهم مع مستلزمات الوظيفة ومهامها .

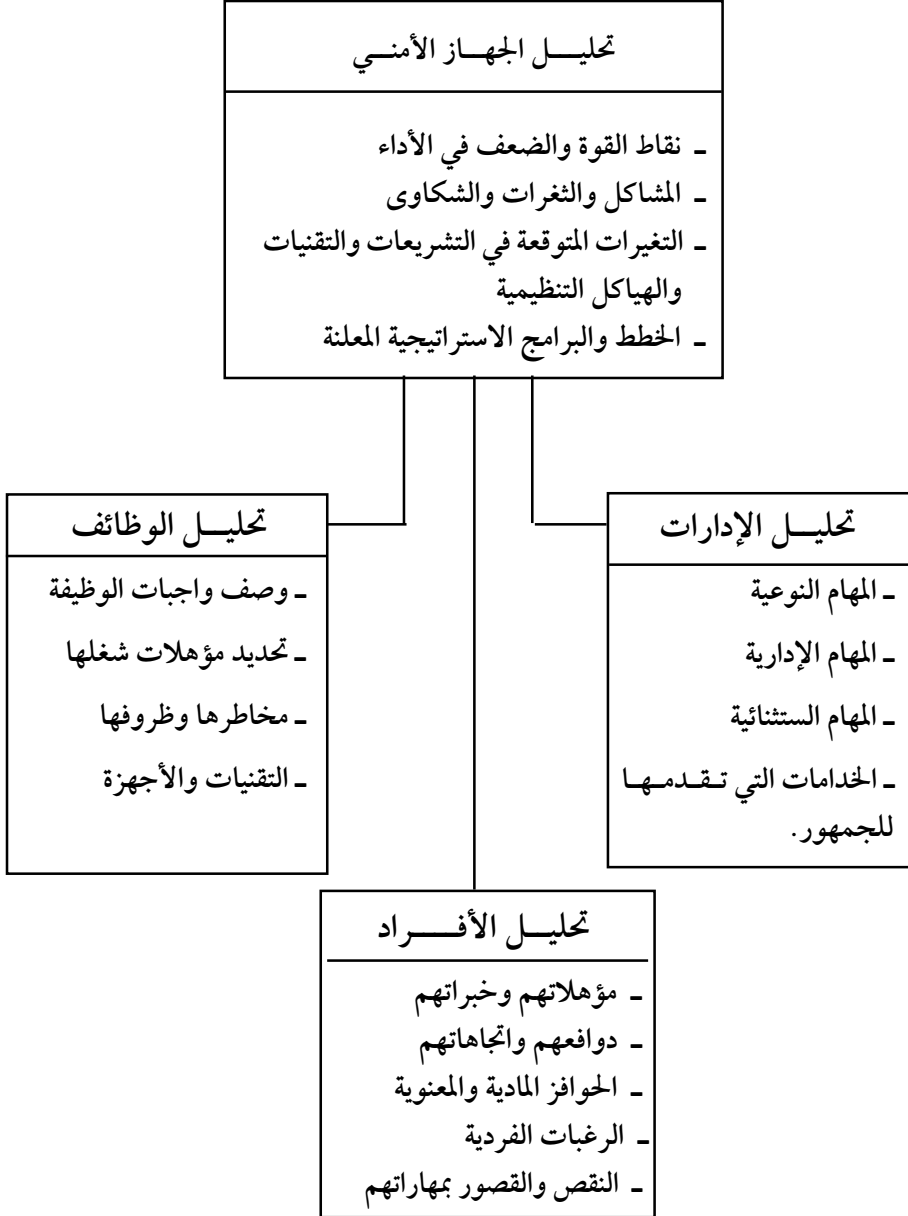
---

(١) للمزيد حول تصنيف الاحتياجات التدريبية يرجع إلى :  
- عايدة سيد خطاب (١٩٩٨م) . تحديد الاحتياجات التدريبية كمدخل لتحقيق التميز في الأداء .

- رضا السيد (١٩٩٨م) . نظرية مستقبلية في تحديد الاحتياجات .  
وقد وردت الدراسات في كتاب : الإدارة وآفاق المستقبل ، إعداد سعيد يسن عامر ، القاهرة ، مركز وايد سرفس للإستشارات والتطوير الإداري .



والشكل أدناه يوضح عناصر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية التي يفترض بالأجهزة الأمنية دراستها وتحليلها .



وفي ضوء المعلومات والبيانات التي يتم جمعها حول العناصر الرئيسة الأربعة عن طريق المقابلات والاستبانات أو عن طريق المعايشة الميدانية والاطلاع على السجلات الرسمية والاحصاءات والتقارير المدونة يمكن معرفة الاحتياجات التدريبية حسب مستوى الاحتياج وحسب نوع وطبيعة الاحتياج .  
والجدول ادناه يوضح ذلك :

الضغوط والتحديات	الظواهر والمشكلات	القيم والاتجاهات	المهارات والقدرات	المعلومات والمعارف	نوع الاحتياج مستوى الاحتياج
					١- الأفراد
					٢- الضباط والقيادات
					٣- الوظائف الأمنية
					٤- الجهاز بأكمله
					٥- البيئة المجتمعية

## ٦ . ٤ تصنيف الاحتياجات حسب الأولوية

- وقد تأخذ الأجهزة الأمنية منهجاً آخر لتحديد احتياجاتها التدريبية ويتمثل ذلك في ترتيب أولوياتها على النحو الآتي :
- ١ - احتياجاتها التدريبية لتأهيل الأفراد والضباط الجدد .
  - ٢ - احتياجاتها التدريبية للمرشحين للترقيات والتقلات .
  - ٣ - احتياجاتها التدريبية لمواجهة ظروف طارئة واستثنائية .
  - ٤ - احتياجاتها التدريبية لمعالجة مشاكل وظواهر وسلوكيات مدانه .
  - ٥ - احتياجاتها التدريبية لادخال التحسين والتطوير واستخدام التقنيات .
  - ٦ - احتياجاتها التدريبية لتوعية وتحصين المواطنين والشرائح المهتدة .
  - ٧ - احتياجاتها التدريبية لمواجهة التحديات والضغوط الدولية .
  - ٨ - احتياجات تدريبية مستقبلية واستراتيجية .

## ٦ . ٥ واقع تحديد الاحتياجات التدريبية

وعلى الرغم من كثرة ما كتب ونشر حول تحديد الاحتياجات التدريبية في الكتب والدوريات العربية<sup>(١)</sup>، إلا أن واقع هذه الخطوة المهمة لا يسر ولا يبعث على التفاؤل . فالبعض من المعنيين بالتدريب لا يدرك أهميتها

---

(١) للاطلاع على اهم هذه المصادر يرجع إلى :- سعد أحمد الجبالي، تحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للتدريب، العدد ٤، لسنة ١٤٠٩هـ .

- علي بن معيض المطيري، نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية في معاهد ومراكز التدريب التابعة لوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، ١٤٠٩هـ .

- عمر خالد الشيباني، الاحتياجات التدريبية لرجل الأمن بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، ١٤٠٧هـ .

ودورها في تحقيق أهداف التدريب . والبعض الآخر يدرك ذلك لكنه يعترف بصعوبة تطبيقها وعدم القدرة على الإيفاء بمستلزماتها البشرية أو المادية . ولذلك ظلت الأساليب التقليدية في تحديد الاحتياجات شائعة حتى لدى المعاهد الحديثة التي توفرت لها كل السبل والإمكانات اللازمة لانجاح التدريب الأمني . وبدلاً من أن تقوم هذه الأجهزة الأمنية بالتعاون مع إدارات التدريب التابعة لها في اتباع الأسس العلمية النظامية لتحديد احتياجاتها بعد تحليل النظم والأنشطة والوظائف والأفراد فإنها تلجأ إلى أسهل الطرق وأقلها كفاءة وفاعلية .

فهناك من يكتفي بمراجعة خطة التدريب للعام المنصرم - والحالي فيجري بعض التعديلات عليها كأن يزيد عددها ويغير مواعيت عقدها أو يحذف البرامج التي لم تجد إقبالاً عليها . وهناك من يلجأ إلى الاستبانة لاستطلاع رغبات الأفراد والجهات المستفيدة ليعرض عناوين البرامج وموضوعاتها ويطلب منهم التأشير على البرامج التي يرغبون في المشاركة فيها . وبذلك يصبح تحديد الاحتياجات مبنياً على الأمزجة والرغبات تارة أو على المتاح من الإمكانيات لدى معاهد التدريب تارة أخرى . فالعرض للبرامج التدريبية هو الذي يحدد الطلب عليها وليس العكس الذي يفترض أن يتم بمبادرة الجهات المستفيدة بتحديد احتياجاتها الفعلية وفقاً لمبدأ الأولويات والمفاضلة بين الخيارات .

أما الأجهزة الأمنية التي توجه جميع برامجها التدريبية لمعالجة بعض مشاكلها كأن تقلل الأخطاء والانحرافات في العمل أو في الحوادث والإصابات أو من الهدر والضياع والتلف في المواد فإنها تحقق دون شك فوائد مباشرة من البرامج التدريبية التي تنفذها . غير أنها لن تستطيع عن طريق هذا التدريب العلاجي أن تتلافى حدوث مشاكل قادمة ومنتوقعة أو

تدخل التحسين والتطوير الذي يسهم في تجويد الخدمات الأمنية أو يرفع مستوى كفاءة الأداء الأمني بوجه عام .

ولكي تكون الاحتياجات التدريبية وافية وشاملة ومعبرة عن احتياجات الأفراد بكل مستوياتهم واحتياجات الأجهزة بكل أنشطتها ووظائفها ينبغي توسيع دائرة المشاركين في هذه العملية ، وأن يعتمد توصيف الوظائف والمعايير النموذجية لقياس الأداء والتقارير السنوية لقياس كفاءة العاملين إضافة إلى مطالب البيئة المتجددة واحتياجات الجهات المتعاونة والمتعاملين مع الأجهزة الأمنية على اختلاف تخصصاتها .

## ٦ . ٦ المقصود بتصميم البرامج

يعد تصميم البرامج التدريبية الخطوة الأساسية الثانية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية . ومن خلالها تحدد عناصر ومكونات البرامج والأساليب والطرق التي تلائم تنفيذها في ضوء أهدافها المحدودة . لذلك تعرف هذه الخطوة بأنها عملية توصيف وانتقاء ما يحتاجه البرنامج ليصبح قابلاً للتنفيذ وللتقييم . أو هي العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية وجهود مخططة تسد وتلبي ما تضمنته أو حددته من نقص معلوماتي أو مهاراتي أو سلوكي .

## ٦ . ٧ واقع تصميم البرامج

ومن المؤسف أن لا تجد هذه الخطوة المهمة من يهتم بها أو يقف عندها أو يعطيها ما تستحقه من وقت وجهد سواء بين المعنيين بالبرامج التدريبية سواء المدنية منها - والأمنية على الرغم من أهميتها ودورها في تحقيق الأهداف التدريبية من عدمه . وقد يرجع ذلك لأسباب متعددة، لكن أهمها يتمثل

بحدثة النشاط التدريبي وعدم تبلور وظائفه وخطواته إلى حقول دراسية تنتهي بمؤهل علمي أو إلى عناوين وظيفية تجعلها مهناً تدريبية على غرار المهن التعليمية .

وقد أدى هذا النقص في عدد المتمرسين والمحترفين للمهن التدريبية إلى اعتماد أغلب المؤسسات التدريبية المدنية والأمنية على حد سواء على الأكاديميين واساتذة الجامعات لتصميم وتنفيذ أغلب برامجها . كما يسهم بعض أصحاب الخبرة والممارسة والتجربة الطويلة في ميادين العمل المختلفة في تصميم وتنفيذ البرامج ذات العلاقة بوظائفهم لينقلوا إلى المتدربين ما لديهم من معلومات أو مهارات دون مراعاة للاحتياجات الفعلية التي جاؤوا من أجلها . وحين لا يتوفر في البيئة المحلية من يستطيع تقديم هذه البرامج فإن جل الاعتماد يتحول نحو الخبراء والأخصائيين العاملين في مكاتب ومعاهد استشارية وتدريبية عربية وأجنبية ممن يتم استقدامهم ومعهم حقائبهم ومادتهم الجاهزة التي يتقدمون للمشاركة بها بغض النظر عن مدى ملاءمتها للهدف المطلوب .

## ٦ . ٨ كيف تصمم البرامج؟

ولذلك يكون حديثنا عن تصميم البرامج التدريبية منصباً على ما ينبغي أن تكون عليه هذه الخطوة التدريبية المهمة وليس على ما هو قائم ومطبق فعلاً في مؤسساتنا التدريبية العربية<sup>(١)</sup> . وقد تكون هناك بعض المحاولات

---

(١) حول تصميم البرامج يمكن الرجوع إلى : وليم تريس . تصميم نظم التدريب والتطوير (مترجم) المجلة العربية للتدريب ، العدد ٥ ، لسنة ١٤٠٩ هـ .  
- أحمد الخطيب . نماذج مقترحة لتصميم عملية التدريب ، المجلة العربية للتدريب ، العدد ١١ لسنة ١٤١٥ هـ .

الجادة التي يسعى أصحابها إلى صياغة بعض الآليات المنهجية في تصميم بعض ما يقدمونه من برامج تدريبية . لكنها تظل محدودة للغاية بسبب ما تستغرقه من وقت وتتطلبه من جهد يتعذر على الجهات المستفيدة أن تفهمه أو تقدره وتكافئ من يقومون به . فأجرة المدرب المحلي والمدرب الخارجي وكذلك كلفة البرامج التدريبية تحدد بلوائح وفقاً لعدد الساعات وعدد الأيام التي يستغرقها اللقاء الفعلي بين المدرب والمتدربين . أما الوقت الذي يسبق التنفيذ والذي يستلزمه تصميم البرنامج وإعداده فليس هناك من يحسب حسابه .

وهناك من يشبه البرامج التدريبية التي تنفذ في قاعات التدريب دونما جهد يبذل في تصميمها وفقاً لخلفيات المتدربين واحتياجاتهم الفعلية أو دون معرفة ما ينقصهم من معلومات وما يلائمهم من مهارات أو تتطلبه مواقعهم من ميول واتجاهات ، يشبهونها بالمسرحيات التي تقدمها فرق التمثيل التجارية التي يتعاقب أعضائها على المسرح ليقول كل منهم كلماته ويؤدي حركاته دون أن يكون لديهم نص أعده مؤلف أو سيناريو كتبه سينارست أو توجيه وتنسيق من قبل مخرج . ومثلما تحرص هذه الفرق على إضحاك الجمهور بحجة إسعاده فإن البعض من المدربين صار يحرص على شد الانتباه والتشويق وإعطاء الامثلة المثيرة والناقدة والتي تنفس عن مشاعر الكبت لدى المتدربين ليكسبوا رضاهم وارتياحهم بفرقة يطرحونها أو نكتة يستشهدون بها . وقد تكفي مثل هذه المواقف لكسب الشهرة وتحسين السمعة والصيت . وأجواء كهذه لا تسمح لمن يحترمون مهنتهم ويلتزمون بمبادئهم ويحرصون على أداء واجباتهم بشرف وإخلاص ، أن يتواجدوا في الساحة أو ينافسوا نظرائهم من أصحاب الشهرة والصيت .

## ٦ . ٩ مستلزمات التصميم الجيد

والتصميم العلمي الذي تحتاجه برامج التدريب الأمني ونأمل أن تسعى له أقطارنا العربية يستلزم الإجابة الدقيقة عن الاسئلة الرئيسة التالية :

١- ما الذي يريده المتدرب أو تريده الجهة المستفيدة من هذا البرنامج التدريبي؟ والإجابة على هذا السؤال ينبغي أن تكون محددة في نوع المعرفة وحجمها وتخصصها أو في نوع المهارة ومستواها ومعدل أدائها أو في الاتجاهات والقيم والميول التي تحدث التعديل أو التطوير في السلوك وفي التصرفات .

٢- ما المحتوى الذي ينبغي أن يتضمنه البرنامج التدريبي من مواد علمية تقدم عن طريق المحاضرات أو الأفلام أو الحالات ، أو التمارين ، أو الزيارات ، أو التطبيقات العملية أو غيرها؟ .

٣- ما الوقت الذي يستغرقه تقديم المحتوى التدريبي بوحداته وجزئياته حتى يصبح كل المشاركين مستوعبين لمضمونه وقادرين على ترجمته في مجالات عملهم؟ .

٤- ما الوسائل والطرق والأساليب التي يمكن من خلالها التأكد من أن البرنامج قد حقق أهدافه وأن المتدربين قد وجدوا احتياجهم ومن هم الذين يقررون ذلك؟ .

## ٦ . ١٠ مكونات البرنامج

ومن خلال طرح هذه الأسئلة ومن الإجابات التي تجمعت حولها يحدد المصمم مكونات برنامج التدريب وهي :

أ- الأهداف العامة والخاصة للبرنامج التدريبي .



- ب- محتوى البرنامج ووحداته التي يتضمنها .  
ج- المادة العلمية والتدريبية الملائمة للاحتياج .  
د- الوسائل والطرق التدريبية التي يحتاجها منفذ البرنامج .  
هـ- الطريقة الملائمة لتقييم البرنامج التدريبي ومتى وأين وكيف تتم؟ .

غير أن دعوتنا هذه بتصميم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات ووفقاً لخلفيات المدربين ووظائفهم تستلزم توفير الأجواء المشجعة والمتطلبات الضرورية لتطبيقها . ويأتي في مقدمتها إعداد مدرّين وأخصائيين مؤهلين للقيام بهذه الخطوة الأساسية والمهمة . كما تستلزم نظام لتوصيف الوظائف يتم بموجبه اختيار ذوي المؤهلات المناسبة لشغل الوظائف الأنسب لتخصصاتهم وخبراتهم . وفي حالة غيابه يمكن الاعتماد على بعض المعايير والمؤشرات المعمول بها محلياً أو إقليمياً أو دولياً بشأن معدلات الأداء المقبولة مهنيّاً . كذلك المتعلقة بعدد الأخطاء المسموح بها في الرمي على الهدف أو عدد الأخطاء المسموح بها في الاستنساخ على الحاسب الآلي . . . الخ .  
وبعد أن يتم تشخيص الأفراد الذين تقل معدلات أدائهم الفعلية عن هذه الأرقام والمعدلات القياسية ، تصمم لهم البرامج في ضوء الوقت المتوقع لرفع وتحسين أدائهم كما تحدد الموضوعات والمهارات ونمط وأساليب التدريب المناسب لسد فجوة الأداء لديهم .

## ٦ . ١١ خطوات التصميم

ومع أنه لا توجد طريقة موحدة يمكن تعميمها لتصميم جميع البرامج التدريبية فإن هناك من يحددها ببعض الخطوات التي يمكن الاسترشاد بها .  
فقد تعد بعض البرامج حسب الخطوات التالية :

- ١ - تشخيص السلوك المراد تعديله والفجوة المراد سدها أو المشكلة المطلوب معالجتها .
- ٢ - معرفة الوقت المتاح للتدريب والوقت الأمثل له .
- ٣ - تحديد طبيعة المحتوى للبرنامج المناسب ووحداته المعرفية والمهاراتية والسلوكية ونسبة كل وحدة منها وتهيئتها أو إعدادها .
- ٤ - انتقاء الأسلوب والطريقة التدريبية المناسبة لتنفيذ البرنامج .
- ٥ - تحديد المكان والزمان والمساعدات المطلوبة والمرغوبة للتنفيذ .
- ٦ - تحديد عدد المرات التي يتكرر فيها البرنامج لاستيعاب جميع المرشحين للتدريب .
- ٧ - التأكد من كفاية البرنامج لتحقيق الهدف أو تحديد البرامج اللاحقة التي يستلزم تنفيذها لتكملة التدريب وتعزيزه لدى المتدربين .
- ٨ - صياغة النموذج أو الأسلوب الأنسب لتقييم البرنامج .
- ٩ - اختيار المدربين المشاركين في التنفيذ والخدمات التدريبية اللازمة وطريقة جلوس المتدربين .
- ١٠ - إصدار البرنامج التدريبي الذي يوضح الموضوعات والمفردات التدريبية وأسماء المنفذين لها تبعاً للأيام والساعات .

## ٦ . ١٢ المحاور الرئيسة لبرامج التدريب الأمني

وبقدر تعلق الأمر بالتدريب الأمني فأن اغلب ما يتم تصميمه من برامج يمكن تصنيفه على النحو الآتي :

### ٦ . ١٢ . ١ برامج تصمم وفقاً للأهداف الأمنية

وهي التي تنطلق من الأهداف الرئيسة للأجهزة الأمنية فتركز على

موضوعات التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العملياتي أو على السوق والتعبئة وعلى التعريف بمفهوم الإدارة بالأهداف وتقدم هذه البرامج عادة للمستويات القيادية والإدارية العليا التي تخصص جل وقتها لصياغة السياسات ولاتخاذ القرارات ووضع البرامج وإيجاد الحلول للمواقف والحالات الاستثنائية وأوقات الأزمات .

ولتمكين هذه المستويات من أداء مثل هذه المهام الجسام يفضل أن تركز البرامج التدريبية الموجهة لهم على توسيع وعميق دائرة ثقافتهم القيادية والاستراتيجية وتنمية مهارات التفكير الإبداعي واستشراف الرؤى المستقبلية وتأصيل ميولهم واتجاهاتهم لتنسجم سلوكياتهم مع عقيدة الأمة وقيمها الحضارية الداعية للخير وللتسامح وللعدل والنزاهة والتضحية والامانة في أداء الواجب . وفي ضوء ذلك تصمم الحقائق التدريبية المعدة لهذا المستوى من المدربين لتكون من وحدات معرفية ومهاراتية وسلوكية ولكن بنسب متفاوتة تبعاً لخلفيتهم وخبرتهم وتبعاً للظروف التي تحيط بهم ولنمط التحديات التي تستلزم الأولوية في اهتمامهم . فعلى سبيل المثال يمكن أن تكون موضوعات العولمة والنظام العالمي الجديد وقضايا الإرهاب الدولي والجرائم الدولية المنظمة وقضية العنف والتعصب وصراع الحضارات والأمن الفكري والثقافي من بين الموضوعات التي تهتم القيادات الأمنية في وقتنا الراهن أكثر من غيرها من الموضوعات التقليدية التي يمكن أن تزداد في ظل الظروف الاعتيادية .

## ٦ . ١٢ . ٢ برامج تدريبية تصمم وفقاً للأنشطة الأمنية

وهي البرامج المتخصصة والنوعية التي يتم التخطيط لها في ضوء احتياجات الإدارات الفرعية وما تقوم به من عمليات تشغيلية وتنفيذية

وإجرائية فموضوعات إدارة المرور هي غير موضوعات إدارة الجمارك أو إدارة الشرطة الجنائية أو الشرطة السياحية . ونظراً للتباين الكبير في طبيعة هذه الأنشطة وفي الموضوعات التدريبية التي تلائم كلاً منها فإن هناك اتجاهات متصاعداً لإنشاء معاهد تدريبية متخصصة تلحق بهذه الإدارات مباشرة بعد أن تعذر على معاهد التدريب الأمني المركزية تغطية جميع الطلبات المقدمة لها من هذه الإدارات الأمنية النوعية والمتباينة في نوع المعلومات والمهارات والسلوكيات التي تناسب كلاً منها . غير أن ذلك لا يمنع من تصميم بعض البرامج التدريبية المشتركة بين هذه الإدارات كالتي تهدف إلى إشاعة مفاهيم العمل الجماعي المشترك وتنظيم الجهود وتنسيقها أوقات الأزمات أو إدارة شبكات المعلومات والاتصالات بين هذه الإدارات .

أما تلبية الاحتياجات الأساسية لكل إدارة أمنية فتظل منطوية بالمعهد التدريبي المتخصص الذي يكون أقدر على التعامل معها بكفاءة وفاعلية . وقد لا تصلح لامركزية التدريب هذه في الاقطار الناشئة والصغيرة في مساحتها أو في عدد سكانها وبالتالي في عدد العاملين في أجهزتها الأمنية . فالخيار والمفاضلة بين المركزية واللامركزية لإدارة البرامج التدريبية تخضع لظروف كل دولة ، ولا يمكن تعميم أي من البديلين على جميع الدول . لأن لكل من النموذجين متطلباته وظروفه وله إيجابياته وسلبياته التي ينبغي مراعاتها قبل الأخذ بأي منهما .

## ٦ . ١٢ . ٣ برامج تدريبية تصمم وفقاً للخدمات الأمنية

وتوجه هذه البرامج عادة نحو الموضوعات التي تنهض بها الشعب والأقسام المكلفة بمهام وأعمال مساعدة لتخدم بها الإدارات والأقسام التنفيذية . فمعلوم أن الأقسام التنفيذية هي التي يعول عليها في تحقيق

الأهداف النوعية ذات العلاقة بالأمن . اما الاقسام المساعدة أو الخدمية فهي التي تساعدنا وتعاونها في تسهيل وتوفير ما تحتاجه من خدمات أو معدات أو مستلزمات . فخدمات الطباعة والاستنساخ وخدمات الصيانة والنظافة وخدمات الحفظ والأرشيف وكذلك الشؤون الإدارية المتعلقة بمعاملات الاختيار والنقل والترفيه وصرف الرواتب وشراء المستلزمات وخزن المواد والأشياء وغيرها الكثير تعد خدمات مساعدة لكونها لا ترتبط مباشرة بحفظ الأمن أو بمكافحة الجريمة . وهذا لا يقلل من أهمية هذه الاقسام أو يجعل العاملين فيها في منأى من البرامج التدريبية . لكن طبيعة العمل فيها تكاد تكون متماثلة والمهارات التي تتطلبها هي الأخرى مشتركة . لذلك تكون البرامج التدريبية لهذه الخدمات الأمنية موجهة لصغار الضباط أو لضباط الصف وأفراد الشرطة الذين يشغلون الوظائف الوسطى والإشرافية أو في مستويات دنيا كالكتابة والسكرتارية وموظفي الاستعلامات وأعمال المحاسبة وغيرها .

## ١٦ . ١٢ . ٤ برامج تدريبية تصمم وفقاً للتقنيات الأمنية

فهناك من التقنيات والأجهزة الفنية ما يقتصر عمله على بعض الأجهزة الأمنية دون غيرها . وهناك أجهزة أخرى مشتركة ويصلح استخدامها في جميع الأجهزة الأمنية . لذلك يراعى في تصميم البرامج للنوع الأول من الأجهزة طابعها التخصصي والفني فلا يسمح لغير المختصين ولغير العاملين عليها بالمشاركة في برامجها التدريبية . والتدريب على الأجهزة التي تستخدم في أمن المطارات هي غير الأجهزة التي تستخدم في أمن الموانئ أو أمن الحدود . والأجهزة التي تستخدم في مكافحة جرائم المخدرات هي غير الأجهزة التي تستخدم في مكافحة الإرهاب أو في مكافحة الجرائم الاقتصادية . والذي ينبغي تأكيده هنا وجوب اهتمام الأجهزة الأمنية العربية

بما يستجد من هذه التقنيات والأجهزة التي أصبحت تسهل وتبسط الكثير من الجهود البشرية وتختصر الكثير من الوقت وتضمن الدقة في أداء الاعمال وإنجاز المعاملات . ففي ظل الأجواء المشحونة بجرائم الإرهاب التي يعيشها العالم يصبح من المحتم على الأجهزة الأمنية العربية أن تدرب أفرادها وضباطها على استعمال أجهزة كشف الرسائل المفخخة والكاشفات البخارية (الكروماتوجراف) وجهاز كشف المتفجرات داخل الطرود بتكثيف الاشعة السينية وجهاز كشف النيوترونات عالية الطاقة المنبعثة عن تفاعل التروجين مع بعض المواد وجهاز التردد النووي المغناطيسي وأجهزة كشف المعادن وأجهزة لكشف توقيت العبوات الناسفة . وفي مجال البحث عن تجارة المخدرات وتتبع المدمنين عليها هناك العديد من الأجهزة التي تستخدم في التحليل المخبرية والكيمياء الجنائية التي تستوجب تدريب العاملين عليها أو لإدارة المختبرات المتخصصة فيها . وكذلك مجال مختبرات الطبيعيات الجنائية ، والأحياء الجنائية . فقد أصبحت تقنيات البصمة الوراثية DNA وتقنية PCR كتقنيات الحاسب الآلي التي لا يمكن لأجهزة الأمن أن تستغني عنها إن ارادت مواكبة العصر وتوظيف تقنياته<sup>(١)</sup> .

---

(١) لقد اولت أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية جل الاهتمام في مجال الدورات المخبرية وفي مختلف المجالات وعقدت أكثر من ١٦٠ برنامجاً . وللمزيد من المعلومات حول مواعيد واماكن هذه الدورات وعدد الأقطار المشاركة فيها يرجع إلى : د. فهد الشعلان، وإبراهيم إسماعيل : التدريب الأمني العربي : تجربة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية في تدريب الكوادر الأمنية العربية ، الرياض، ١٤٢١هـ .

## ٦ . ١٢ . ٥ برامج تصمم وفقاً للمهارات الأمنية

والمهارات هي حصيلة المعارف والخبرات والقدرات التي يكتسبها الإنسان عبر مراحل تأهيله وإعداده وتجاربه ليوظفها في أداء مهامه وتحقيق تميزه وتفوقه . والمهارات الأمنية هي التي يحتاجها رجال الأمن في حياتهم الوظيفية لمواجهة المهارات التي يتصف به المجرمون فيحققون السبق الأمني من خلال التنبؤ بوقوع الجرائم وحدث أماكنها وأوقاتها واطرافها وأساليب تنفيذها . فمعلوم أن تزايد أعداد الجرائم وأعداد المجرمين وتمرسهم في استخدام الأساليب والتقنيات المعقدة والمتطورة يستلزم تفوق رجال الأمن بمهاراتهم وأساليبهم وتقنياتهم للحد من وقوع الجرائم ومن الآثار السلبية الناجمة عنها . كما أن التطور الحضاري والاجتماعي والثقافي لجمهور المواطنين بات يستلزم مهارات شخصية عالية المستوى للتعامل معها . ومن بين المهارات الأمنية التي أصبحت ضرورية لرجال الأمن نذكر على سبيل المثال لا الحصر : مهارات التبصر ومهارات الاصغاء والاستماع ، ومهارات الاحتواء الجماهيري ، واتخاذ القرارات ، وحل المشكلات ، وإدارة الأزمات ، وإدارة الوقت ، إضافة إلى مهارات التحليل والتعليل والتركيب لتقدير المواقف وحل النزاعات<sup>(١)</sup> .

---

(١) للمزيد من المعلومات حول ماهية وأهمية المهارات الأمنية يرجع إلى :  
- أحمد ضياء الدين محمد خليل ، المهارات الأمنية ودورها في منظومة الأداء الأمني ، مجلة الأمن والقانون ، العدد الأول ، ١٤١٦هـ - ١٩٩٦م .  
- أحمد عبدالرحمن الهيجان . كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الابداع في المنظمات . المجلة العربية للدراسات الأمنية ، العدد ٢٠ ، لسنة ١٤١٦هـ .





الفصل السابع  
تقييم التدريب الأمني العربي



## تقييم التدريب الأمني العربي

### ٧ . ١ ماهية التقييم وأهميته

يطلق مصطلح التقييم على العمليات والخطوات التي تتابع التنفيذ للتأكد من مدى تحقق الأهداف والغايات من البرامج والأنشطة المتعددة . وفي ضوءها يتقرر مدى النجاح أو الفشل . والتقييم بوجه عام يعد من العمليات الأساسية في جميع المنظمات وهو من الوظائف التي ينهض بها كل قائد وكل مدير على غرار وظائف التخطيط والتنظيم والتنسيق .

ولتقييم البرامج التدريبية أهمية بالغة . فمن خلالها يتم التأكد من تحقيق الأهداف التي سعت إدارة التدريب إلى بلوغها . ومن خلالها أيضاً يتم إدخال التحسين والتطوير على البرامج لمعالجة الثغرات وتصحيح الممارسات الخاطئة أو القاصرة . كما تسهم نتائج التقييم في تحديد الجهات والفئات الأكثر استفادة من البرامج وحجم هذه الفائدة ومدى تأثيرها على الأداء الفعلي للمشاركين في التدريب مقارنة بغيرهم ممن لم يشاركوا . كما تعرف مدى كفاءة التصميم ومدى كفاءة التنفيذ في البرامج وآراء المدربين والمتدربين لبعضهم البعض وما هي البرامج اللاحقة التي يحتاجها المتدربون أو تحتاجها الجهات المستفيدة مستقبلاً؟ .

غير أن موجبات تقييم التدريب المشار لها أعلاه لم تقنع الكثيرين بضرورة إجرائها وإعطائها الجهد الذي يستحقه . فقد ظل هؤلاء يحتجون بالوهم القائل بأن التدريب مهما كان نوعه وموضوعه وبأية طريقة ينفذ بها ومهما اعترت المدربين من ثغرات وسلبيات فإنه لا يمكن إلا أن يكون مفيداً ونافعاً . وحتى حين يكون نفعه محدوداً وفائدته ضئيلة فإنه لا يمكن أن يكون ضاراً أو يكون هدرًا وضياعاً . وعليه فانهم لا يرون مبرراً للمراجعة وتقييم

التدريب خاصة وأن هذا التقييم كما يرون يستلزم معلومات وبيانات لا يمكن جمعها أو الحصول عليها. وحتى حين تتوفر هذه المعلومات فإنها لن توصل إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها.

## ٧ . ٢ ضعف التقييم أو غيابه

لم تكن الدراسات التي نشرت عن تقويم التدريب بوجه عام مشجعة على صعيد أغلب الدول بل وأكثرها تقدماً. فعلى سبيل المثال لا الحصر تؤكد إحدى هذه الدراسات أن تاريخ التدريب وبرامجه طيلة العقود العشرة الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية يبدو معتماً وغير مشجع لافتقاره للمنهجيات الواضحة ولعجزه في أحداث التغيير المنشود في الأداء الوظيفي. مما جعل نتائجه غير مقنعة لدى المتدربين وجهاتهم الوظيفية على حد سواء<sup>(١)</sup>.

وأحدث دراسة نشرت حول دور التدريب ومدى الاستفادة منه أوضحت أن ما ينفق في أمريكا على التدريب يزيد على مائة وعشرين بليون من الدولارات سنوياً. وإن الاستفادة الفعلية من هذه الاستثمارات لا تزيد عن ١٠٪ مما يعني أن نسبة الفاقد مما يصرف على التدريب من أموال تبلغ ٩٠٪ من إجمالي الاستثمارات في هذا المجال. وترجع الدراسة هذه النتيجة إلى عدم الاهتمام بتقييم التدريب من ناحية وعدم الاكتشاف المبكر لعدم فاعليته وكفاءته من ناحية أخرى. ولأن ما يقدر بـ ٨٠٪ من المعلومات والمهارات التي تقدم في هذه البرامج لا يتم تطبيقها من قبل المتدربين ولا تحول إلى أداء فعلي<sup>(٢)</sup>.

(١) محمد زياد حمدان. تصميم وتنفيذ برامج التدريب، عمان، دار التربية الحديثة، ١٩٩٠م.  
(٢) ماري بروود وجون نيو ستروم، تحويل التدريب: استراتيجيات نقل اثر التدريب إلى حيز التطبيق، ترجمة عبدالفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٧م، ١٤١٨هـ، ص ٥.

وليس غريباً في ضوء ما تقدم أن لا يحظى تقييم التدريب بالاهتمام الذي يستحقه على صعيد أقطارنا العربية . وحتى المعاهد والمراكز التي انتبعت لأهمية التدريب فإنها سرعان ما تراجعته وفقدت حماسها . أو انها اكتفت بإعداد نموذج للتقييم يملئ من قبل المشاركين ليوضحوا ردة فعلهم لما حصلوا عليه من معلومات جديدة ولا شيء غير ذلك . أما بقية المعاهد فقد اقتنعت بالفكرة القائلة أن تقييم التدريب بالطرق العلمية لمعرفة عائدته كاستثمار في الطاقات البشرية ، عملية شاقة . ويشبهونها بمحاولة البحث عن اللؤلؤ في البحار العميقة بطرق الغوص القديمة .

وهناك من يفسر غياب التقييم العلمي للبرامج التدريبية العربية بوجه عام ومنها التدريب الأمني ، بعدم الحاجة له أساساً طالما أن نتائجه لا ولن تستخدم من قبل الإدارات والجهات المستفيدة ولن يبنى عليها أية قرارات كالتي تفترضها النظريات والبيدهيات الإدارية . ويفسر آخرون غياب التقييم بخشية القائمين على التدريب وإعداد وتنفيذ برامجهم ، من النتائج السلبية التي سيعكسها التقييم العلمي فيما لو حصل ذلك .

ويرجع آخرون عدم الاهتمام بتقييم البرامج التدريبية وقياس العائد المتحقق منها لكون الكثير من المؤسسات والأجهزة المدنية والأمنية لا تزال تنظر للتدريب على أنه نوع من الرفاهية الفكرية أو النشاط الترفيهي الذي يحقق التعارف بين المتدربين والتواصل بين المسؤولين ويوفر فرص تغيير الأجواء والتنفيس عن الضغوط وإراحة المشاركين لفترة من الزمن . وقد ناقش المشاركون في المؤتمر العربي الثاني لمدراء إدارات التدريب المنعقد في تونس هذه الظاهرة وأوصوا بما يلي<sup>(١)</sup> :

---

(١) الامانة العامة لمجلس وزراء الداخلية العرب : تقرير اعمال وتوصيات المؤتمر العربي الثاني لمدراء إدارات التدريب ومعاهد وكليات الشرطة والأمن . تونس ١٥-١٦ / ١٤٢٢ هـ الموافق ٣-٤ / ٩ / ٢٠٠١ م .

أ- دعوة إدارات التدريب ومعاهد وكليات الشرطة والأمن في الدول الأعضاء إلى إجراء تقييم دوري للبرامج التدريبية وتوفير الامكانيات العلمية والإدارية اللازمة لهذه الغاية مع السعي إلى تبادل الخبرات في هذا المجال .

ب- دعوة إدارات التدريب إلى العمل على شمول عملية التقييم للعناصر التالية : أهداف البرنامج التدريبي ومدى تحققها ، أعضاء هيئة التدريب القائمين على تنفيذ البرنامج ، أساليب التدريب ومدى نجاحها ، تجهيزات قاعات التدريب ، الجوانب المالية والإدارية المتعلقة بالبرنامج ، مستوى التدريب بعد انتهاء البرنامج ، أثر التدريب على الأداء ، ومرئيات المتدرب حول مدى استفادته من البرنامج .

ج- دعوة إدارات التدريب إلى موافاة الأمانة العامة لمجلس وزراء الداخلية العرب بنسخة من نموذج تقييم البرامج التدريبية المعتمد لديها ، تمهيداً لوضع نموذج موحد يعمم على كافة الدول الأعضاء .

د- كما دعى المؤتمر أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ومعاهد التدريب في الدول الأعضاء إلى تنظيم دورات في موضوع «تقييم البرامج التدريبية» وذلك لرفع مستوى وقدرات المسؤولين في المؤسسات التدريبية في مجال تقييم البرامج التدريبية .

## ٧ . ٣ مؤشرات ومعايير للتقييم

غير أن ما ذكر أعلاه من اخطاء واوهام شائعة حول تقييم التدريب لم تحل دون اهتمام بعض المختصين والمعنيين بالتدريب الأمني ومن تأكيدهم على وجوب البحث عن النظم والطرق الملائمة لتقييم ما ينفذ من برامج

تدريبية<sup>(١)</sup>. وحتى حين تكون البدايات متواضعة كما يرى هؤلاء فإن ذلك أفضل من غيبة التقييم. خاصة وأن الأمر يتعلق بقياس سلوك إنساني وأن مقاييس هذا السلوك لا تزال بسيطة وفي مراحلها الأولى.

ولكي نبحث عن مقاييس موضوعية وطرق علمية تساعدنا في تقييم التدريب الأمني ينبغي أولاً تحديد الأسئلة الرئيسة التي ستجيب عليها نتائج التقييم، وهذه الأسئلة هي:

١- هل إن البرامج التدريبية المنفذة قد أسهمت فعلاً في تعديل السلوك لدى من تم تدريبهم؟

٢- هل أن تعديل السلوك الذي نجم عن التدريب قد أسهم فعلاً في تحسين أداء المتدربين، كأن قلل الوقت المستغرق أو خفض الكلفة أو حسن الجودة أو حل مشكلة أو حسن الأجواء والعلاقات.

٣- هل الطرق والأساليب التي استخدمت والمدربون الذين نفذوا والمشاركون الذين تدرّبوا حققوا أفضل النتائج الممكنة؟ أم كان بالإمكان تحقيق أفضل منها فيما لو استخدمت غير الطرق أو شارك مدربون أو متدربون غير هؤلاء؟

## ٧ . ٤ طرق تقييم التدريب وأساليبه

وفي ضوء الأسئلة أعلاه يمكن المقارنة بين طرق تقييم التدريب التالية، لمعرفة أيها أكثر قدرة في الإجابة عليها.

---

(١) عبدالباري درة. تقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحنى المبني على النظم. المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، لسنة ٢٠٠٠م.

## ٧ . ٤ . ١ طريقة رد فعل المتدربين

ويتم ذلك عن طريق نماذج الاستقصاء أو الاستبانة الجاهزة التي تعدها إدارة التدريب لتوزع على المتدربين في نهاية البرنامج لمعرفة آرائهم بالمادة العلمية وبالطريقة التي قُدمت بها، وبقدرات المتدربين ونوع الوسائل التي استخدمت. ويبيّنون درجة رضاهم عن هذه الموضوعات ثم يعطون رأياً نهائياً يعبر عن تقييمهم للبرنامج إن كان ممتازاً أو جيداً أو متوسطاً أو مقبولاً، أو ضعيفاً.

وفي أدناه نموذج مبسط لاستبانة رد الفعل :

السيد المشارك في البرنامج التدريبي :..... يرجى وضع اشارة ( ✓ ) امام الاجابة الصحيحة:
اولاً : اعتقد أن البرنامج كان: ( ) منظماً ومفيداً ( ) مفيداً ومنظماً لحد ما ( ) غير منظم وغير مفيد
ثانياً : أرى أن محتوى البرنامج كان: ( ) نظرياً بحتاً ( ) عملياً ( ) وفق بين النظرية والتطبيق
ثالثاً : كان مستوى المدرب: ( ) جيداً جداً ( ) متوسطاً ( ) ضعيفاً
رابعاً : مدى استفادتي من البرنامج: ( ) عالية ( ) لحد ما ( ) لم استفد



والنموذج كما هو واضح يقيس مشاعر المتدربين . وإن ما ورد فيه من معلومات لا يمكن أن تسهم في الإجابة على أي سؤال مما سبق طرحه من أسئلة . وميزة هذه الطريقة أنها سهلة وبسيطة ويمكن أن تترجم إلى درجات ويستخرج معدل نهائي للبرنامج .

وتطبيق هذه الطريقة أفضل من أن لا تستخدم أي طريقة أخرى . لكن عيبها يتمثل في أنها تعكس آراء مزاجية تتولد كرد فعل لانطباعات المتدرب عن شخصية المدرب ولا علاقة لها بتعديل السلوك أو تحسن الأداء أو علاقة الفائدة المتحققة بالعمل الوظيفي للمتدرب وما تحققه المنظمة من فوائد عملية .

ولذلك تميل بعض المعاهد التدريبية إلى تبني نماذج أكثر شمولية لتشمل أغلب عناصر العملية التدريبية وتطلب من المتدربين أن يضعوا تقييمهم الشخصي لكل فقرة منها ومن ثم تقييم البرنامج التدريبي بشكل عام . ويتم تحويل الإجابات إلى درجات لمعرفة تسلسل البرامج المنفذة وفقاً للدرجات التي حصلت عليها . وهذا ما يبرزه النموذج الآتي :

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة تقويم برنامج تدريبي

رقم البرنامج ( )

اسم البرنامج : .....

تاريخ الانعقاد من : ..... إلى : .....

المنسق العلمي : .....

الرجاء وضع اشارة ( / ) على الاجابات المعبرة عن وجهة نظرك متوخياً الدقة والموضوعية:

الفقرة	١	التفاصيل	ممتاز	٥	٤	٣	٢	١	ضعيف
مدى الاستفادة من البرنامج	١	مدى استفادتي من البرنامج							
	٢	مدى فائدة البرنامج العملي							
	٣	مدى مساهمة البرنامج في تطوير قدراتي							
المحتوى العلمي للبرنامج	١	المادة العلمية التي عرضها البرنامج							
	٢	مدى فائدة التمارين والحالات المعطاة							
	٣	مدى التفاعل مع المادة التدريسية							
الأساليب والوسائل	١	مدى ملائمة استخدام التقنيات التدريسية							
	٢	تنوع الأساليب والوسائل التدريسية							
	٣	الحوار والنقاش في الجلسات							
المدرّبون	١	قدرة المدرّبين على توصيل المعلومات							
	٢	مدى تمكن المدرّبين من المادة المطروحة							
	٣	كفاءة المدرّبين في الوسائل السمعية والبصرية							

ضعيف ١	مقبول ٢	يُبد ٣	يُبد جداً ٤	ممتاز ٥	التفاصيل	رقم	الفقرة
					خدمات فترة الاستراحة	١	الخدمات الإدارية
					اجواء القاعدة التدريبية	٢	
					مدى تطور علاقتي مع المشاركين	١	العلاقات المكتسبة
					تطور علاقتي مع المدربين	٢	
					السلوكيات الايجابية المكتسبة من البرنامج	٣	
					ملاءمة فترة الاستراحة	١	التوقيت
					ملاءمة مدة الجلسات	٢	
					ملاءمة مدة البرنامج	٣	
					كان البرنامج بشكل عام		التقويم العام للبرنامج
ما هي حسب رأيك اهم مشكلتين واجهتك في البرنامج؟						١ ٢	المشاكل والمعوقات
ما هي الموضوعات التي نالت إعجابك؟						١ ٢	أهم الموضوعات
ما هي مقترحاتك لتطوير البرنامج؟						١ ٢	الاقتراحات
ما هو البرنامج الذي تراه ضرورياً لك مستقبلاً؟						١ ٢	البرنامج القادم

## ٧ . ٤ . ٢ طريقة الاختبارات

وقد ينتهي البرنامج التدريبي باختبار تحريري بعد أن يجري اختباراً قبلياً لمعرفة المعلومات التي كانت متاحة للمتدرب قبل التدريب ومقارنتها بما أصبح عليه بعد التدريب . وتحول النتائج إلى درجات وتخضع الدرجات القبليّة والبعديّة لمعاملات الارتباط لمعرفة درجة التأثير والتغير في حجم المعلومات التي أدخلها التدريب . وهذه الطريقة أكثر دقة من الأولى ، لكنها لا تصلح لجميع البرامج وخاصة المتعلقة بالمهارات وبالسلوكيات . كما أن تنميط هذه الاختبارات قد يصلح للمقارنة بين قدرات ومستويات المشاركين لكنه لا يقيس بالضرورة كفاءة المدربين . وكثيراً ما تطبق هذه الاختبارات في البرامج التي تصمم لزيادة المعلومات التخصصية التي تمنح في ضوءها الشهادات المهنية للاختصاصيين . وقد تكون الاختبارات عملية تتعلق بالمهارات قبل وبعد التدريب كتلك التي تستخدم في تحسين القدرة على القراءة السريعة أو على الرمي لإصابة الهدف أو للتحدث والقاء الخطب أو لكتابة التقارير أو للنسخ على الحاسب . . . الخ . ويستغرق أداء هذا التقييم وقتاً وجهداً حين يكون عدد المتدربين كبيراً كما يستلزم قدرة من الكفاءة والمهارة والموضوعية لدى من ينفذون هذه الاختبارات ، وإلا فإن النتائج قد لا تعبر عن مدى كفاءة البرامج أو فشلها . وقد تكون هذه الطريقة مناسبة للعديد من برامج التدريب الأمني لكنها لن تصلح لأنواع أخرى منها كتلك التي تتعلق بمهارات قيادية أو اتصالية أو إنسانية .

## ٧ . ٤ . ٣ طريقة المقاييس الوسطية وغير المباشرة

ويقصد بالمقاييس الوسطية تلك المؤشرات التي تركز على الأنشطة والمهام التي يتعذر تحديد أهميتها وقيمتها بالنسبة للهدف النهائي . كأن يتم

التركيز على عدد الساعات التي حضرها المدرب مقارنة بساعات الغياب . أو عدد التمارين التي نجح المدرب بحلها مقارنة بالتمارين التي فشل بها ، أو من خلال عدد البحوث أو التقارير التي أعدها أو الأفكار المتميزة أو الحلول الإبداعية التي كان يطرحها للحالات الدراسية المعروضة في قاعة التدريب . فلا شك أن لهذه المؤشرات أهميتها وقد توحى بالمستوى النهائي المتوقع . لكن الأداء والمستوى الفعلي له مقاييس نهائية قد لا تتطابق مع نتائج المقاييس الوسيطة .

أما المقاييس غير المباشرة فهي التي تقيس أداء فرد من خلال تأثيره على أداء فرد آخر . كأن نقيس أداء المدرب المشرف من خلال ما يحدثه من تحسين على أداء المرؤوسين العاملين تحت إشرافه أو من خلال الهدر والضياع الذي يتسببون به . فمؤشرات كهذه لا تعكس بالضرورة مدى التقدم الذي حققه المشرف من خلال البرنامج التدريبي لأنها مقاييس غير مباشرة وتتجاهل تأثير المتغيرات الأخرى التي تتحكم بسلوك وأداء المرؤوسين .

#### ٧ . ٤ . ٤ طريقة المقاييس النموذجية العامة والخاصة

ويقصد بالمقاييس العامة تلك التي تقيس الأداء الكلي لوظيفة أو مهنة بعينها . كأن نضع مقياساً للأداء النموذجي الذي يقوم به ضابط الجوازات أو ضابط الجمارك أو مشغل الحاسب أو مدرب الكلاب البوليسية . ويتم بموجبها قياس ما يحققه هؤلاء عند مشاركتهم بالبرامج التدريبية الموجهة لتحسين أدائهم . أما المقاييس الخاصة فهي التي تهتم بجزئية واحدة من المهام التي يشترك بها عدد من المدربين الذين يشغلون وظائف مختلفة . كأن يتم تدريبهم جميعاً على تعلم لغة أوركول الحاسوبية أو على إتقان ركوب الخيل أو استخدام أحد أجهزة كشف الألغام<sup>(١)</sup> .

(١) محمد إبراهيم نبهان (١٤٠٧هـ) . تقويم التدريب ومشكلاته ، المجلة العربية للتدريب ، العدد ٢ .

## ٧ . ٤ . ٥ تقويم البرامج التدريبية من خلال الجماعات الضابطة

ويتم تقويم البرامج التدريبية هنا بعد انتهاء البرنامج الذي ينفذ لمجموعة من المتدربين ليقارن أداؤهم مع مجموعة ثانية ضابطة لم تخضع للتدريب على افتراض أن أفراد المجموعتين متماثلين في مستوياتهم . والقصور هنا أيضاً يظل محتملاً . فربما يكون أداء المجموعة المتدربة في الأساس متميزاً على المجموعة الضابطة . لذلك يستوجب هذا الأسلوب قياس أداء المجموعتين قبل التدريب أيضاً . ويناسب هذا الأسلوب تدريب رجال الأمن على الرمي أو على تمارين المداهمة ونصب الكمائن واستخدام الأجهزة وحتى في تعلم اللغات .

## ٧ . ٥ خصائص التقييم الجيد

وهكذا يتضح تعدد الطرق والنظم التي تستخدم في تقييم التدريب على الرغم من محدودية شيوعها في العديد من أجهزة التدريب الأمني . والذي يتطلبه النظام الجيد للتقويم هو أن تتوفر في أدواته جميع أو أغلب المواصفات التالية :

- ١ - الموضوعية : وتعني التجرد من أي حكم أو رأي مسبق يحمله المقيم . وأن تكون نتيجة التقييم واحدة لو قام بها أشخاص آخرون .
- ٢ - الصدق : ويعني أن المقياس أو النظام المستخدم في التقييم يقيس فعلاً النتائج المراد قياسها . وأن هناك صلة وثيقة بين المقياس والموضوع المراد تقييمه أو قياسه . فمقاييس الاتجاهات لا تقيس الأداء ، ومقاييس السرعة لا تقيس النوعية ، ومقاييس فاعلية التدريب غير مقياس فاعلية التأديب .

٣- الثبات والثقة : أي عدم تأثر النتائج التي توصل لها التقييم باعتبارات أو ظروف وقتية أو استثنائية وأن نفس النتائج يمكن أن تتحقق لو أعيد تطبيق أداة القياس . كأن يحتفظ المدربون بنفس النتائج اذا ما أعيد عليهم تطبيق المقياس .

٤- الواقعية والتطبيقية : وتعني قابلية النظام للتطبيق العملي وأن موشراتة قادرة على قياس الظاهرة أو الأداء أو النتائج الخاصة للتقييم . وأن تكون صلة المقياس بالموضوع مباشرة ونهائية أو أنها وثيقة رغم عدم صلتها النهائية به . فتدريب رجل الأمن على استعمال سلاح معين أو جهاز معين وما يحققه من تمييز فيه قد يكون وثيق الصلة بقدرته على القيام بمهامات للمجرمين والتصدي لهم . وهذه الصلة بين المقاييس والأداء التدريبي يجب أن يقررها أو يشارك فيها خبراء ومختصون في مجال التدريب وأن يتم الاتفاق عليها قبل بدء التدريب . ويكون النظام واقعياً حين يكون تطبيقه غير مكلف اقتصادياً ولا يستغرق وقتاً طويلاً أو جهداً مضمناً، قد يفقده جدواه وعدم الاستمرار .

٥- الشمولية : ويفترض تقويم البرامج التدريبية أن يشمل التقويم المدربين والمتدربين ، ومحتوى البرنامج التدريبي وأسلوبه ومساعداته والخدمات المقدمة خلال تنفيذه ومدى ملاءمة الوقت المخصص للتدريب وللاستراحة إضافة للمناخ التدريبي وبيئة التدريب . وأن يراعى تقويم البرنامج مدى تحقق الفائدة للمتدربين ومدى تحقق العائد من التدريب للمنظمة أو للإدارة الأمنية التي ابتعثت المتدرب . وبمعنى آخر أن يركز تقويم البرنامج التدريبي على الجوانب الأساسية التالية<sup>(١)</sup> :

---

(١) رونالد كيركاترك (١٤٠٧هـ) . تقييم التدريب ، ترجمة : فارس حلمي ، المجلة العربية للتدريب ، العدد ١ .

أ- رد فعل المشاركين حول البرنامج والمدربين والأساليب والمساعدات والمحتوى .

ب - حصيلة ما تم تعلمه من معرفة ومبادئ ونظريات ومهارات واتجاهات .

ج - السلوك وما طرأ عليه من تصحيح أو تعديل أو تغيير فعلي .

د - النتائج وتتمثل بما تحقق للجهة المستفيدة من إيجابيات بسبب هذا البرنامج .

وتحقيق سمة الشمولية هذه توجب أيضاً موافقة الأطراف المعنية بالتدريب وقناعتها بموضوعية النظام وصلاحيته وليست جهة واحدة فقط .

٦ - المرونة والقابلية للتطوير : وآخر ما تتسم به نظم التقييم الجيدة هو أن تكون مرنة ويمكن إدخال التعديلات عليها بين الحين والآخر لتصبح أكثر ملاءمة لطبيعة البرنامج والخلفيات ومستويات المتدربين . ولتحقيق هذا الشرط يفضل أن يخضع النظام للتجريب على عينة المتدربين وهذه هي مرحلة التقييم الأولي أو التمهيدي . وأثرها يمكن اكتشاف بعض الثغرات التي تستدعي تطوير النظام قبل أن يستقر بشكله النهائي الذي يصبح فيه جاهزاً للتعميم . وقد تستدعي المعرفة المتجددة أو الأساليب الحديثة المستخدمة في التدريب أن يخضع النظام لمراجعة لاحقة أو أنه يعاد تطبيقه على المتدربين بعد فترة من الزمن لمعرفة الآثار والنتائج التي أحدثها التدريب بعد حين من الزمن وهو ما يسمى بالتقويم اللاحق الذي يناسب البرامج التدريبية التي لا يظهر مفعولها فور انتهاء التدريب . كالبرامج الموجهة نحو مهارات الابداع والابتكار والتطوير والتخطيط الاستراتيجي .



## ٧ . ٦ تحويل التدريب وانتقاله

قد تجد بعض الأجهزة الأمنية العربية نفسها راضية عما حققت في مجال تدريب وتنمية رجالها، وهي تعد تقاريرها السنوية الموضحة لإعداد الذين تم تدريبهم، ولإعداد المدربين الذين شاركوا في تنفيذ برامجها التدريبية ممن استقدمتهم من جامعات ومعاهد محلية وعربية وأجنبية مختلفة.

وقد يتصاعد رضاها عن ادائها التدريبي وهي تحلل الاعتمادات المالية التي خصصتها للتدريب في موازاناتها فتلاحظ تصاعدها عبر السنوات الأخيرة. لكن هناك من يشككنا بخطورة هذا الرضا ويحذر من المبالغة فيه، ويأمل أن لا يكون هذا الرضا ستاراً يسدل على أية محاولة للتقييم الموضوعي الذي يكشف الثغرات والسلبيات ويحول دون البحث عن مجالات التطوير والتحسين المتاحة والممكنة. وأغلب صيحات التحذير هذه إنما تصدر عن الداعين لمفهوم تحويل التدريب أو نقل التدريب.

فالتدريب الكفاء والفعال وفقاً لدعاة التحويل هو أن تتحول المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يتضمنها البرنامج التدريبي إلى ميدان العمل وتظهر على سلوك المتدربين وعلى أدائهم. فالتحويل الكامل للتدريب يعني أن مستوى المهارة ومستوى الأداء الفعلي للمتدربين قد تحسن بالنسبة المئوية التي صمم البرنامج لتحقيقها. لكن أغلب الدراسات التي أجراها المهتمون بهذا الموضوع أكدت أن نسبة التحويل والانتقال كانت ضئيلة ومتدنية. فقد لا يتجاوز عدد الذين تحسن أدائهم عن ١٠٪ من المتدربين، أو أن ما يزيد عن ١٠٪ من المعلومات والمهارات التي حصل عليها المتدربون قد ترجمت

فعلاً إلى واقع وسلوك . ولذلك استنتجوا أن ١٠٪ فقط من إجمالي الانفاق على التدريب قد أثمرت وأعطت عائداً وأن ٩٠٪ منها ذهبت هدراً<sup>(١)</sup> .

وقد يكون الحديث عن مثل هذه الدراسات على صعيد الأجهزة الأمنية مبكراً وأن كانت بعض البرامج الأمنية يمكن أن تخضع لدراسات الجدوى الاقتصادية وتقارن عوائدها بتكاليفها . لكن هل يمكن القول أن الأجهزة الأمنية منتبهة حقاً إلى حجم المبالغ التي تنفقها على التدريب وأنها تسعى جادة إلى توظيفها كاستثمار بشري يحقق عائداً؟ وهل أنها تساءلت يوماً عما إذا كانت نفقاتها على التدريب تتحول فعلاً إلى عوائد تعادل تلك النفقات؟ وهل هناك دراسات جادة تتناول نفقات البرامج التدريبية وتكاليفها وتستخرج كلفة المتدرب الكلية لكي تقارنها بالعائد الذي يحققه من جراء تدرية؟

لا شك أن الجواب لن يكون بالإيجاب . بل أن طرح هذه الأسئلة ذاتها قد لا يقره البعض طالما أن هناك نفقات كبيرة تصرف على أنشطة هامشية وليس لها أي مردود يذكر وهي تفوق ما ينفق على التدريب ولا ينظر أو يسأل أحد في جداولها . وحجة كهذه يجب أن ترد على أصحابها . فالخطأ أو الخلل في نشاط لا يبرر تعميمه . وإن أي انفاق للمال العام ينبغي أن يوجه لتحقيق نفع عام . والتدريب كاستثمار بشري وتنموي ينبغي أن يخضع لحسابات الجدوى الاقتصادية وحسابات الكلفة . وإن الصعوبات التي ترافق تقييم التدريب من وجهة النظر الاقتصادية تدعونا للبحث عن وسائل وطرق تسهل تجاوزها .

وان اعتماد مبدأ تحديد الأولويات يفرض على الأجهزة أن تتساءل بل تبحث عن كل البدائل والسبل التي تسهم في مضاعفة عوائد التدريب وجعل

---

(١) ماري بروود وجون نيوستروم . مصدر سابق ، ١٤ .

مردوداته أعلى من تكاليفه ونفقاته . وهذا لا يتحقق بالتركيز على تقليص النفقات فقط وإنما بالسعي إلى تحويل التدريب من القاعات والورش إلى المكاتب والإدارات وإلى مراكز الشرطة ومواقع عملهم حيثما كانت . وأن يؤدي هذا التحويل إلى توفير مبالغ أو تقليل هدر أو زيادة إيرادات ورسوم يتم تحصيلها بطرق أفضل أو بالوقاية من جرائم متوقعة أو بلمسات وخدمات إنسانية يقدمها رجال الأمن لمن يستحقها من المواطنين في ساعات الشدة والخطر .

ولتمكين المتدربين من رجال الأمن من تحويل المعارف والمهارات التي استوعبوها إلى ممارسات سلوكية وترجمتها على أرض الواقع ينبغي على الأجهزة الأمنية أن تحرص على توفير الأجواء الايجابية المشجعة على نقل التدريب وتحفيز المتدربين على ذلك . كما يفترض بإدارة التدريب أن تحرص على توفير أكبر قدر من التماثل بين أماكن التدريب ومواقفه وطرقه والواقع العملي الذي يعملون فيه . وأن يكون المدربون ممن لهم خبرة عملية في المجالات التي يدرسون عليها إضافة إلى مواكبتهم لما يستجد فيها من أساليب وطرق ناجحة .

## ٧ . ٧ العوامل الحاكمة لتحويل التدريب

ومن المهم أن يدرك المسؤولون عن التدريب الأمني أن تعلم المتدرب لمعلومات إضافية أو لمهارات واتجاهات جديدة لا يضمن تلقائياً قيامه بذلك في أدائه لعمله فور عودته . بل إن معرفته هذه لا تستمر لفترة طويلة ما لم يمارسها فعلاً . فنقل التدريب وتحويله إلى ميدان العمل تحكمه عدة ضوابط نوجزها بما يلي :

١ - مدى التشابه بين محتوى التدريب وظروفه مع محتوى الوظيفة وظروفها ، فزيادة التشابه تزيد احتمال التحويل ولكن لا تضمنه .

٢ - درجة ومستوى الاتقان لمحتوى التدريب . فقد لا يكون المتدرب قد تأكد ووثق فعلياً من اتقانه للمعرفة أو للمهارة الجديدة فعندها لن يجرؤ على تطبيق ما تعلمه خشية من العقاب أو المساءلة . وعندها سيتعرض للنسيان وفقدانه لما تعلمه بمرور الزمن .

٣ - ويتوقف ميل المتدربين لتحويل تدريبهم إلى مواقع العمل على الحوافز والمدعمات التي تقدم لهم من إداراتهم . وحين يطبقون المعرفة الجديدة ولا يجدون ثواباً أو ثناءً على ذلك فسرعان ما يرجعون إلى ما كانوا عليه وينظفئ عندهم السلوك الذي حاولوا تطبيقه بعد فترة قصيرة . لذلك يسهم المدراء والمشرفون في تشجيعهم على التحويل أو كفهم عنه . فغيبية الحوافز والمدعمات تفضي إلى انطفاء المهارات الجديدة<sup>(١)</sup> .

٤ - وهناك ظروف وعوامل أخرى تؤثر في تحويل التدريب من عدمه نذكر منها مستوى الوعي والانتماء والولاء والطموح الشخصي لدى المتدرب فقد يتجاوز كل المنغصات والعثرات وغيبية المحفزات ويصر على تطبيق ما تعلمه إما لتطویر ذاته أو خدمة لمنظمتة ولمجتمعه . وهؤلاء عادة ما يكونوا قلة حتى أصبح البعض يسمونهم بالدراويش أو بالمتصوفة الذين يتعلقون بما يحبونه لذاته وليس خوفاً منه أو طمعاً فيه .

---

(١) نظير فرج مينا (١٩٩٨م) . استخدام علم النفس في تدريب الشرطة (ترجمة) الفكر الشرطي ، العدد ٢٧ .

الفصل الثامن  
العمل العربي المشترك  
في مجال التدريب الأمني



## العمل العربي المشترك في مجال التدريب الأمني

### ٨ . ١ المنظمة العربية للدفاع الاجتماعي

مع أن العلاقات المنتظمة بين الأقطار العربية قد بدأت بقيام جامعة الدول العربية عام ١٩٤٥ م فإن التعاون الرسمي في مجال القضايا الأمنية العربية لم يظهر حتى عام ١٩٦٠ م حين أصدرت الجامعة العربية قرارها بإنشاء المنظمة العربية للدفاع الاجتماعي . وكان الهدف من إنشائها «تحقيق التعاون وتنسيق الجهود الرامية إلى مكافحة الجريمة بشتى أنواعها ومكافحة المخدرات عن طريق التآزر المشترك بين سلطات الأمن بالدول الأعضاء في المنظمة متخذة جميع الوسائل العلمية والوقائية والدفاعية» .

ومن ديباجة القرار أعلاه يتضح التأكيد على الطابع العلمي والوقائي والدفاعي للوسائل المراد من المنظمة العربية للدفاع الاجتماعي أن تتبناها وتنسق جهودها وتحقق التكامل فيها . ومن هذا النص الموجز فتحت الأبواب أمام المنظمة للتركيز على التدريب الأمني الذي احتل مكان الصدارة بين أنشطتها . فقد أسهمت جهود المكتب العربي للشرطة الجنائية وهو أحد المكاتب الفنية للمنظمة ومقره مدينة دمشق في تنفيذ العديد من الدورات التدريبية للعاملين في الأجهزة الأمنية العربية خلال عقد السبعينات من القرن العشرين .

### ٨ . ٢ مؤتمرات قادة الشرطة والأمن العرب

ولم تقف جهود المنظمة العربية للدفاع الاجتماعي ومكاتبها عند هذا الحد من التنسيق والتعاون الأمني والتدريبي ، بل دعت إلى تأطير هذا التعاون وضممان ديمومته من خلال مؤتمر دوري لقادة الشرطة والأمن العرب .

فقدت مذكرة تفسيرية بهذا الشأن تحدد هدف هذا المؤتمر بوضع الأسس لإقامة حد أدنى من التعاون بين أجهزة الشرطة في مجالات الخبرات العلمية والدراسات والتدريب والبيان التنظيمي لأجهزة الأمن .

وفي ديسمبر من عام ١٩٧٢م تم عقد المؤتمر الأول لقادة الشرطة والأمن العرب في مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة خلال احتفالاتها بإقامة دولة الاتحاد والتي رأت النور في هذا الوقت . وهذه هي الخطوة التنظيمية الثانية لتأطير العمل والتعاون العربي الأمني والتدريب بين الأقطار العربية إذ توالى مؤتمرات القادة عبر العقود الثلاثة الماضية لتصل إلى خمسة وعشرين مؤتمراً عقد آخرها في تونس عام ١٤٢٢هـ / ٢٠٠١م .

والمأمل في جداول الأعمال أو محاضر هذه الاجتماعات <sup>(١)</sup> يلحظ الاهتمام المستمر من قبل قادة الشرطة وأجهزة الأمن العربية ، بالتدريب الأمني وحرصهم على تكثيف برامجها نوعاً وكماً ، باعتباره مكماً لبرامج الإعداد والتأهيل التي تقدمها مدارس وكليات الشرطة ، وفرصة لاطلاع رجال الشرطة والأمن على ما يستجد من معلومات ونظريات جديدة ، وما تشهده الأجهزة الأمنية من تجارب وممارسات رائدة . وبنفس الوقت يسهم في معالجة الثغرات وتنمية المهارات وخاصة ما يتعلق منها باستخدام الأجهزة والتقنيات الحديثة .

---

(١) للوقوف على ما جاء في محاضر هذه المؤتمرات يرجع إلى دراسة مسحية أعدها العميد محمد بن خليفة المعلا : مؤتمر القادة للشرطة العرب قبل وبعد انشاء مجلس وزراء الداخلية العرب ، نشرت في الفكر الشرطي ، العدد ٣ ، لسنة ١٩٩٧م .



## ٨ . ٣ المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب

ومن المنجزات المهمة التي تعزى لمؤتمر قادة الشرطة والأمن العرب دعوتهم إلى قيام مركز عربي متخصص في الدراسات والتدريب الأمني . وقد وردت دعوتهم هذه في توصيات مؤتمرهم الأول ومؤتمرهم الثاني الذي حصلت فيه موافقتهم على المقترح الذي عرضه وفد المملكة العربية السعودية بإقامة المعهد على أرض المملكة وتوفيرها للأرض المطلوبة ورصدها للاعتمادات المالية اللازمة لقيامه وكان ذلك عام ١٩٧٤ . وقد تابع المؤتمر اهتمامهم بالمركز حتى باشر عمله في مطلع عام ١٩٨٠م وكان مسماه آنذاك المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب . وقد أهلته جهوده المتميزة لأن يصبح صرحاً شامخاً يعمل في كنف البلد الذي أقسم الله تعالى على انه «البلد الأمين» حيث الحرم الآمن الذي جعله الله مثابة للناس وأمناً .

## ٨ . ٤ أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية

وهذا الصرح هو أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية التي انصهر فيها المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب .

وبقيامها تحول العمل العربي المشترك في مجال التدريب والتعليم الأمني لمرحلة متقدمة تكاد تفتقر لها مجالات التعاون الأخرى بفضل الجهود التي بذلتها الأكاديمية خلال سنواتها الأخيرة . وهذا ما تؤكد الوقائع والأرقام المعلنة <sup>(١)</sup> . فالأكاديمية اليوم تضم كلية للدراسات العليا أسهمت

---

(١) للوقوف على تفاصيل تجربة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية في مجال التدريب الأمني العربي يرجع إلى الدراسة التي أعدها العميد د . فهد أحمد الشعلان ؛ وإبراهيم محمد إسماعيل : التدريب الأمني العربي ، العدد ٢٥٣ من إصدارات الأكاديمية ، الرياض ، ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م .

في تخريج أكثر من أربعة آلاف من حملة الماجستير والدبلوم في العلوم الشرطية والجنائية والاجتماعية والإدارية وما يتفرع منها من تخصصات . وفي الأكاديمية معهد للتدريب نفذ خلال العقدين المنصرمين (١٩٨١ - ٢٠٠١م) أكثر من خمسمائة دورة تدريبية وتطبيقية شارك فيها ١١٨٤٣ متدرباً من مختلف الأقطار العربية العاملين في الأجهزة الأمنية . أما مركز الدراسات والبحوث فقد أصدر قرابة ٣٠٠ دراسة في مختلف الموضوعات والقضايا الأمنية والتدريب الأمني ، ساهمت في إشاعة الوعي والحس الأمني القومي وفي تعميق الفكر الشرطي لدى جميع المستويات والكوادر الأمنية العربية . ناهيك عن جهود الأكاديمية في إقامة العلاقات والاتفاقات الدولية وتبادل الخبرات في مجال التدريب الأمني والاستعانة بالخبراء العرب والأجانب للمشاركة في تنفيذ العديد من الدورات المتقدمة التي وظفت فيها الأساليب والتقنيات الحديثة في مجال مكافحة الجريمة وحفظ المنشآت ومكافحة الاتجار بالمخدرات والتعامل مع المدمنين عليها . ومن مزايا التدريب الأمني في الأكاديمية اهتمامها بالجانب العملي والتطبيقي الذي يتم في ورش ومختبرات مجهزة بمختلف الوسائل والنماذج وإتاحتها الفرصة للمدربين لتطبيق المهارات في مساح تدريبية معدة داخل الأكاديمية لتمثيل الأدوار وتطبيق الحالات الدراسية وتنفيذ التمارين العملية .

وآخر ما حققته الأكاديمية من إنجازات توجهها نحو إقامة برنامج الدكتوراه في التخصصات العلمية الأربعة التي تمنح بها حالياً شهادة الماجستير . فقد اتخذت جميع التحضيرات اللازمة للبدء بهذا البرنامج مع مطلع العام القادم ١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م لترصد الأجهزة الأمنية بقيادات مؤهلة عملياً وعلمياً سيعول عليها في بناء الأجهزة الأمنية المتطورة على صعيد المنطقة العربية .

ولم يقتصر اهتمام أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية على عقد المئات من البرامج التدريبية التي تناولت عشرات المواضيع ذات الصلة بالجرائم المختلفة ومكافحتها ، وبالمخدرات والإدمان عليها والاتجار بها وبالإرهاب وسبل التصدي له ، وغيرها من برامج تخصص المرور والدفاع المدني وأمن الموانئ والمطارات وحماية المنشآت والشخصيات المهمة . بل اولت قطاع التدريب ذاته اهتماماً بالغاً باعتباره الموضوع المشترك بين جميع الأجهزة الأمنية على اختلاف تخصصاتها .

فقد نظمت أكثر من خمسة عشر برنامجاً تدريبياً لمدراء التدريب الأمني وللمدرسين وللمصممين والمقومين والعاملين في مجال إدارات التدريب وتخطيط وتصميم وتقويم برامج الأمن . تجاوز عدد المشاركين فيها السبعمئة متدرب . كما احتضنت الأكاديمية عدة ندوات للمسؤولين عن التدريب الأمني كُرست لمناقشة قضايا التدريب الأمني في الأقطار العربية وما تواجهه من مشاكل وصعوبات وما حققته من إنجازات<sup>(١)</sup> . وكانت هذه اللقاءات فرصة لإعداد الأوراق العلمية المتخصصة وطرح التجارب القطرية الرائدة . وكانت تختتم بالتوصيات الداعية لتحسين أداء التدريب الأمني ورفع مستوى الدعم المادي والمعنوي المقدم له وتوسيع الفرص التدريبية

---

(١) للاطلاع على أهم التوصيات المتعلقة بالتدريب الأمني العربي يرجع إلى :  
- التقرير النهائي للاجتماع الرابع للمسؤولين عن التدريب في الأجهزة الأمنية العربية في الدول العربية المنعقد في الرياض خلال الفترة ٢٤-٢٦ / ٧ / ١٤١٦ هـ - ١٩٩٥ م .

- التقرير النهائي للاجتماع الخامس للمسؤولين عن التدريب الأمني في الأجهزة الأمنية في الدول العربية المنعقد في رأس الخيمة بدولة الإمارات العربية المتحدة خلال الفترة ١٥- ١٧ شعبان ١٩١٨ هـ .

للعاملين في عدد من المجالات الأمنية لتمكينهم من استخدام الحواسيب ونظم المعلومات واستخدام شبكات الانترنت والبريد الالكتروني . كما حظي موضوع العلاقات الإنسانية وخدمة الجمهور وتحسين جودة الخدمات الأمنية المقدمة للفئات والشرائح الضعيفة من الأطفال المشردين والسجناء وكبار السن والأيتام والمهجرين والأقليات والمراهقين والمدمنين والمنحرفين وغيرهم بنصيب وافر من الاهتمام للعمل على إعادة تأهيلهم وتحصينهم من الانحراف والشذوذ واقتراح الجرائم .

## ٨ . ٥ مجلس وزراء الداخلية العرب

وما حققته أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية من إنجازات ما كان لها أن تتم لولا الدعم المادي والمعنوي الذي تجده من مجلس وزراء الداخلية العرب الذي بدأ نشاطه ابتداء من عام ١٩٧٧م بعقد المؤتمر الأول بمقر الجامعة العربية وكان مؤتمر القادة للشرطة والأمن العرب قد طرحوا مقترحهم بأنشائه منذ عام ١٩٧٤ . وفي المؤتمر الثالث لوزراء الداخلية العرب المنعقد بالطائف في شوال ١٤٠٠هـ أقر المؤتمر الخطة الأمنية العربية الأولى التي «هدفت إلى وقاية المجتمعات العربية من شر الجريمة وزيادة كفاءة رجل الأمن العربي القيادية والفنية والميدانية عن طريق التدريب الهادف» . وفي عام ١٩٨٢ بادر مجلس وزراء الداخلية العرب إلى إنشاء الهيئة العربية للدفاع المدني وقد جاء في مقدمة أهدافها «وضع خطط وبرامج تنفيذية تهدف إلى تدريب المواطنين في دول المواجهة بشكل خاص على الحرب الشعبية وقاتل الشوارع ولمواجهة النكبات الناجمة عن العدوان الصهيوني والتوسع في برامج التدريب على أعمال الدفاع المدني ومنها: الاسعافات الأولية للانقاذ، إخماد الحرائق، تنظيم المرور، وتنظيم الخدمات الأساسية .

وفي عام ١٩٨٣ أقر مجلس الجامعة العربية النظام الداخلي لمجلس وزراء الداخلية العرب ليصبح له جهازان . أحدهما علمي تمثله أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية والآخرفني وإداري ويتمثل بالأمانة العامة للمجلس .

وقد أصدر المجلس إثرها الاستراتيجية الأمنية العربية الأولى عام ١٩٨٣ ثم الخطة الأمنية الثانية عام ١٩٩٣ م وأخيراً الخطة الأمنية الثالثة عام ١٩٩٨ م . وقد نصت هذه الخطة على : «وجوب عقد مؤتمر عربي مرة كل عامين لمدراء إدارات التدريب والمعاهد وكليات الشرطة والأمن»<sup>(١)</sup> .

كما أوصت الخطة الأمنية الثالثة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بعقد الدورات التدريبية حول الموضوعات التالية<sup>(٢)</sup> :

١ - الإحصاء الجنائي .

٢ - مكافحة جرائم البيئة .

٣ - مواجهة الكوارث .

---

(١) وتنفيذاً لهذا التوجيه عقد المؤتمر الأول بتونس في ١٣ - ١٤ / ٤ / ١٤٢٠ هـ الموافق ٢٦ - ٢٧ / ٧ / ١٩٩٩ م بحضور ممثلي ١٧ دولة عربية . ثم عقد المؤتمر العربي الثاني لمدراء إدارات التدريب ومعاهد وكليات الشرطة والأمن وذلك في تونس وللفترة ١٥ - ١٦ / ٦ / ١٤٢٢ هـ الموافق ٣ - ٤ / ٩ / ٢٠٠١ م ، وقد حضره ممثلوا ١٨ دولة عربية . وتمت خلال المؤتمرين مناقشة العديد من القضايا التي تهم المعاهد التدريبية وكليات الشرطة والأمن واتخذوا بشأنها العديد من التوصيات التي تسهم في تطوير ادائها ورفع مستوى برامجها التعليمية والتدريبية لتمكينها من مواكبة ما يستجد من المعارف والعلوم وما يظهر من تقنيات ومعدات ينبغي لرجل الأمن الاطلاع عليها وتوظيفها في أداء واجباته وتقديم خدماته الأمنية .

(٢) القرارات الصادرة عن الدورة الخامسة عشر ١٩٩٨ التي اقرت فيها الخطة الأمنية الثالثة للفترة ١ / ١ / ١٩٩٨ م حتى ٣١ / ١٢ / ٢٠٠٢ م .

- ٤ - رفع مستوى أداء وكفاءة المدربين والمدرسين الأمنيين .
  - ٥ - إجراء التحري والمراقبة والبحث الجنائي .
  - ٦ - إدارة الأزمات الأمنية .
  - ٧ - الكشف عن المتفجرات وإبطال مفعولها .
  - ٨ - كشف التزييف والتزوير .
  - ٩ - فحص الوثائق الثبوتية .
  - ١٠ - رفع الآثار المادية من مسرح الجريمة .
  - ١١ - التحليل الكيميائي للأصباغ في الأغذية والمشروبات .
  - ١٢ - التصوير المجهرى للآثار الدقيقة باستخدام الفيديو .
  - ١٣ - استخدام التقنيات الحديثة في التحقيق الجنائي .
  - ١٤ - استخدام التقنية الحديثة في دراسة الآثار البيولوجية R.T.S
  - ١٥ - التحليل المخبري للمخدرات في العرق .
  - ١٦ - الكشف عن المخدرات في الامعاء والأماكن الحساسة في الجسم .
- ولم تهمل الخطة الأمنية القضايا الأمنية المعاصرة فدعت الأكاديمية إلى عقد الحلقات العلمية حول الموضوعات التالية :

- ١ - الهندسة الوراثية وانحرافاتهما .
- ٢ - شبكة الانترنت من منظور أمني .
- ٣ - أساليب مكافحة غسيل الأموال .
- ٤ - أساليب التسجيل الجنائي .

ومما يجدر ذكره هنا أن مجلس وزراء الداخلية العرب قد عقد منذ إنشائه تسعة عشر اجتماعاً دورياً كان آخرها في بيروت للفترة ١٥ - ١٦ ذو القعدة

١٤٢٢ هـ الموافق ٢٩-٣٠ يناير ٢٠٠٢ م . وإن هذا المجلس ينظر بصفة دورية في توصيات المؤتمرات التخصصية المنبثقة عنه والتي تعقد مرة كل عامين لمسؤولي الأجهزة الأمنية الذين يهتمون بدورهم في التدريب الأمني كل في نطاق نشاطه وتخصصه .

### وفيما يلي المؤتمرات الدورية لمسؤولي الأجهزة الأمنية العربية

- ١ - مؤتمر قادة الشرطة والأمن العرب وقد عقدوا خمسة وعشرين اجتماعاً .
- ٢ - مؤتمر رؤساء أجهزة الهجرة والجوازات والجنسية وقد عقدوا تسعة مؤتمرات دورية .
- ٣ - مؤتمر رؤساء أجهزة أمن الحدود والموانئ والمطارات وقد عقدوا خمسة مؤتمرات دورية .
- ٤ - مؤتمر رؤساء أجهزة المباحث والأدلة الجنائية وقد عقدوا ثمانية مؤتمرات .
- ٥ - مؤتمر رؤساء أجهزة الحماية المدنية (الدفاع المدني) وقد عقدوا ثمانية مؤتمرات .
- ٦ - مؤتمر رؤساء أجهزة المرور وقد عقدوا ثمانية مؤتمرات .
- ٧ - مؤتمر رؤساء المؤسسات العقابية والإصلاحية وقد عقدوا عشرة مؤتمرات .
- ٨ - مؤتمر رؤساء أجهزة الإعلام الأمني وقد عقدوا أربعة مؤتمرات .
- ٩ - مؤتمر مدراء إدارات التدريب ومعاهد وكليات الشرطة والأمن وقد عقدوا مؤتمرين .
- ١٠ - اجتماع المسؤولين عن مكافحة الإرهاب وقد عقدوا ثلاثة اجتماعات .
- ١١ - اجتماعات رؤساء أجهزة مكافحة المخدرات وقد عقدوا أربعة عشر اجتماعاً .

١٢ - اجتماعات اللجنة المختصة بالجراءات المستجدة وقد عقدت ثمانية اجتماعات .

١٣ - الاجتماعات التنسيقية لمجلس وزراء الداخلية العرب وقد عقدوا خمسة عشر اجتماعاً .

والتأمل في محاضر هذه المؤتمرات والاجتماعات يلحظ اهتمام المؤتمرين بمختلف تخصصاتهم بموضوع التدريب وحرصهم على رفع كفاءة الأداء لرجال الأمن كل في مجال عمله .

## ٨ . ٦ مجلس وزراء داخلية مجلس التعاون لدول الخليج العربية

ولا ينسى هنا دور وزراء الداخلية لمجلس التعاون لدول الخليج العربية منذ اجتماعهم الأول في الرياض عام ١٤٠٢ هـ في توثيق التعاون الأمني التدريبي بين دول المجلس حين أصدروا وثيقة المبادئ الأولى الداعية إلى ترسيخ البنية الأمنية الواحدة في بوتقة سليمة قادرة على مواجهة كل أنواع التحديات القائمة المتوقعة والظاهرة والمستترة . وتأكيدهم على مواصلة التدريب لرجال الأمن وقياداته لتمكينهم من تحقيق هذه الأهداف .

وفي اجتماعهم العشرين الذي عقد في المنامة عام ١٤٢٢ هـ قرر الوزراء تعزيز الجهود المبذولة لتوفير التدريب المشترك للعاملين في أجهزة الأمن والأخذ بأحدث التقنيات وتطوير الأساليب التدريبية وتبادل الخبرات في هذا المجال بين دول المجلس . وبفضل الجهود التي يبذلها هذا المجلس فإن الوعي الأمني بوجه عام والاهتمام بالتدريب الأمني بوجه خاص قد تنامي وتزايد في جميع دول المجلس . ويتمثل ذلك بتعدد كليات الشرطة ومعاهد التدريب الأمني المتخصصة وصدور عدة دوريات علمية تعني بقضايا الأمن



وعقد الكثير من اللقاءات والندوات والدورات التدريبية على مدار السنوات العشر الأخيرة . وتحتل المملكة العربية السعودية مكان الصدارة في عدد المعاهد التدريبية المتخصصة في التدريب الأمني وإصدار المجلات البحثية الأمنية وتليها دولة الإمارات العربية المتحدة التي أولت هي الأخرى مثل هذا الاهتمام الذي تتضافر فيه جهود إمارة أبوظبي وإمارة دبي وإمارة الشارقة التي اصبح لكل منها كلية أو أكاديمية للشرطة ومعاهد للتدريب الأمني ومراكز لجودة الخدمات الأمنية ومجلة علمية متخصصة في البحوث الأمنية والتدريب<sup>(١)</sup> .

## ٨ . ٧ مجلس وزراء اتحاد المغرب العربي

وقد عقد ثلاثة اجتماعات كان آخرها اجتماعهم لدورة انعقاده الثالثة في العاصمة الجزائرية في ١٨ / ٧ / ١٩٩٤ م . وكانوا يؤكدون خلال اجتماعاتهم على ضرورة التكامل والتعاون في مجال التدريب الأمني لدولهم . وكنا نأمل أن تستمر جهودهم الإقليمية على غرار ما حققته دول مجلس التعاون الخليجي لكن مسيرته قد توقفت بمزيد من الأسف .

والمأمل في مسيرة هذا الجهد العربي المشترك في ميدان التدريب الأمني في ضوء ما تم إيجازه آنفاً ، يلحظ تزايد الاهتمام بهذا النشاط خلال العقدين الماضيين إذ يُعد طفرة نوعية قياساً بما تحقّق في العقود السابقة عليها . كما يعكس هذا التعاون العربي المؤسسي ، ببعده الإقليمي والقومي هذا النشاط ليشمل جميع الأجهزة الأمنية المتخصصة ، ولكل العاملين فيها دون استثناء .

---

(١) وعلى صعيد التدريب الأمني احتضنت شرطة أبوظبي ندوة علمية حول «ترشيد العملية التدريبية» في ديسمبر عام ١٩٩٤م أسهمت أوراقها في تشخيص المعوقات التدريبية وعمقت الوعي بمفهوم التدريب الأمني المعاصر .

وما من شك أن نتائج وثمار هذا الجهد المخطط والهادف قد بدأت تظهر للعيان وأن تباينت درجات وضوحها وتأثيرها على المتغيرات التنظيمية والسلوكية من جهاز لآخر أو من قطر لآخر . وهذا ما يدعونا للتفاؤل والدعوة إلى وجوب تنشيط هذا التعاون وتقوية العلاقات بين الأقطار العربية لتنسيق سياساتها وخططها وتفعيل برامجها التدريبية المشتركة لمختلف أجهزتها الأمنية .

الفصل التاسع  
البرامج التدريبية ذات الأولوية  
للأجهزة الأمنية العربية



## البرامج التدريبية ذات الأولوية للأجهزة الأمنية العربية

### ٩ . ١ الإطار المنهجي المقترح

من كل ما تقدم تتضح أهمية التدريب الأمني العربي وتتضح بعض الملامح الإيجابية التي تحققت عبر العقود الماضية نتيجة لما بذلته الأجهزة الأمنية العربية منفردة ومتعاونة لرفع مستويات الأداء لأفرادها وضباطها وقياداتها عن طريق التدريب الفني والإداري والنوعي الذي يتلاءم واحتياجاتها .

وكما هو الشأن في كل التجارب التنموية ومجالات التحسين والتحديث والتطوير فإن مسيرة التدريب الأمني العربية لا تخلو من بعض الثغرات أو من بعض الخلل والقصور سواء في إعداد الخطط التدريبية أو في تصميم البرامج أو في تنفيذها وتقييمها . وقد تعرضت هذه الدراسة لبعض منها بأسلوب التصريح أو بالتلميح الذي يدركه ذوو الاختصاص .

ولا نبالغ اذا قلنا أن من بين القضايا الرئيسية التي ينبغي أن تعمل الأجهزة الأمنية جادة لمواجهتها إن ارادت توظيف جهودها التدريبية لتحسين أدائها الأمني وتجويد الخدمات الأمنية التي تقدمها لمجتمعاتها ولمواطنيها ، هي قضية تحديد احتياجاتها الفعلية واعتماد المعايير التي تساعد في ترتيب أولوياتها . وبدلاً من أن تطرح البرامج التدريبية استجابة للعرض المقدم من معاهد التدريب العامة والخاصة أو ترويجاً لبعض العناوين التدريبية البراقة أو لبعض المدربين المتواجدين في الساحة ، ينبغي أن تصمم تلبية للطلب وللحاجة التي تقررها الأجهزة الأمنية المستفيدة منها والتي تؤدي فعلاً إلى سد نقص في مهارات عاملها أو معالجة مشكلة تنجم عن ميول أو ممارسات تعودوها أو لإدخال جهاز أو تقنية يراد توظيفها من أجل تطوير عملها .

وقد يستلزم هذا التحول في طريقة إعداد الخطط التدريبية وتنمية البرامج وفقاً للاحتياجات الفعلية جهداً مكثفاً يوجه للقيادات الأمنية ولإدارات التدريب العاملة معها لإقناعها بضرورة تجاوز نظريتها التقليدية نحو التدريب وإعادة بناء أهدافها وهياكلها وأساليب عملها وإدارتها للعملية التدريبية كلية، وهو ما يطلق عليه اليوم بالهندرة أو إعادة هندسة النشاط التدريبي بأكمله.

وبقدر تعلق الأمر بتحديد الأولويات التدريبية للأجهزة الأمنية العربية نطرح هنا مقترحاً يدعو هذه الأجهزة لإجراء دراسة مسحية لاحتياجات إداراتها التابعة لها تستطلع منها ما تحتاجه من برامج تدريبية تلائم عملها وتصب في صميم نشاطها أو تستجيب لاحتياجات العاملين لديها ومتطلبات وظائفهم التي ينهضون بها.

على أن تبني خياراتهم وأولوياتهم هذه على تقارير الأداء السنوية للعاملين أو على تقارير المفتشين أو على الشكاوى والحوادث التي نجمت عن نقص في معرفتهم أو خلل في أسلوب عملهم أو قصور في تعاملهم مع بعضهم البعض أو مع جمهورهم. وأن تكون هناك لقاءات دورية وعلى مختلف المستويات للتأكد من موضوعية الاختيار لهذه البرامج وتجنب الارتجال والمزاجية والعقوبة في قراراتهم.

وقد لا تكون بعض الإدارات الفرعية والنوعية التابعة للأجهزة الأمنية مطلعة على مواضيع البرامج التدريبية التي تناسبها أو التي يمكن أن تسهم في تطوير عملها. لذلك يفضل أن تسبق عملية المسح هذه أو ترافقها جهود تعريفية يقوم بها خبراء التدريب للتعريف بأهم البرامج التي تناسبهم وبنفس الوقت يستمعون لممثلين عن هذه الجهات بشرح أوجه القصور التي يشكو

منها العاملون معهم سواء كان ذلك في معلوماتهم أو في مهاراتهم أو في سلوكياتهم .

وفي أدناه استبانة تتضمن أهم البرامج التدريبية مصنفة وفقاً للمستويات القيادية والتنفيذية والتخصصية العاملة في الأجهزة الأمنية والتي يمكن أن تعرض على الجهة المعنية ذات العلاقة بها لتحديد منها البرامج حسب أهميتها وفائدتها وحسب درجة الحاجة إن كانت ملحة وعاجلة أو أنها دون ذلك .

## ٩ . ٢ استبانة تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية وفقاً لمنهج

### الأولويات

١- البرامج التدريبية الملائمة للمستويات القيادية التي تنهض بوظائف التخطيط واتخاذ القرار وصياغة السياسات والخطط وتحقيق الأهداف الرئيسية للأجهزة الأمنية .

اسم البرنامج			درجة الأهمية والفائدة			
			مهم جداً	مهم لحد ما	غير مهم	
عاجل جداً	عاجل لحد ما	غير عاجل	إذا كان مهم جداً فهل آن تنفيذه:			
						١- التخطيط الاستراتيجي
						٢- التفكير الابداعي
						٣- الإدارة بالاهداف
						٤- إدارة الذات
						٥- إعادة التنظيم
						٦- الهندرة
						٧- تحليل المشكلات
						٨- اتخاذ القرارات
						٩- إدارة الاجتماعات
						١٠- المهارات القيادية
						١١- استراتيجيات التطوير التنظيمي
						١٢- نظريات القيادة
						١٣- إدارة الضغوط
						١٤- إدارة الجودة الشاملة
						١٥- إدارة التفاوض
						١٦- إدارة الأزمات



٢- البرامج التدريبية الملائمة للقطاعات وللأنشطة الأمنية النوعية المعنية والتي يجدر بمدراء الإدارات المتخصصة المشاركة فيها .

اسم البرنامج			درجة الأهمية والفائدة			إذا كان مهم جداً فهل آن تنفيذه:
مهم جداً	مهم لحد ما	غير مهم	عاجل جداً	عاجل لحد ما	غير عاجل	
						١- إدارة الدفاع المدني
						٢- إدارة المرور
						٣- إدارة السجون
						٤- إدارة المؤسسات الإصلاحية
						٥- إدارة المصحات للمدمنين
						٦- إدارة الأمن في المطارات
						٧- إدارة الأمن في الموانئ
						٨- إدارة الأمن الحدودي
						٩- إدارة أمن المدن
						١٠- إدارة الأمن بالمنشآت السياحية
						١١- إدارة الأمن بالمنشآت الرياضية
						١٢- إدارة الأمن بالمؤسسات الجامعية
						١٣- إدارة الأمن بالمؤسسات الحكومية
						١٤- إدارة الأمن بالمنشآت الاقتصادية
						١٥- إدارة الأمن بدوائر الهجرة والإقامة

٣- البرامج التدريبية الملائمة للجهات المعنية بالتعامل الجماهيري والمباشر أو عبر الأجهزة الإعلامية وتحسين العلاقات العامة ورفع الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية وتعميق وعيهم وحسهم الأمني وتقوية التعاون بين الشرطة والشعب .

اسم البرنامج			درجة الأهمية والفائدة			إذا كان مهم جداً فهل آن تنفيذه:
مهم جداً	مهم لحد ما	غير مهم	عاجل جداً	عاجل لحد ما	غير عاجل	
						١- إدارة العلاقات العامة
						٢- فن التعامل مع الجمهور
						٣- اساليب الاتصال الفعال
						٤ - مهارات الاستماع لرجال الأمن
						٥ - نظم التظلم والشكاوى
						٦ - إدارة الحملات التطوعية
						٧- الاشاعات والحرب النفسية
						٨ - الإعلام الأمني
						٩ - تحليل المضمون
						١٠ - التوعية الجماهيرية بالحس الأمني
						١١ - إدارة جمعيات اصدقاء الشرطة
						١٢ - خدمات الشرطة المجتمعية
						١٣ - مهارات التعامل مع الصحافة
						١٤ - تحرير وإنتاج المطبوعات
						١٥ - إعداد البرامج التلفزيونية

٤- البرامج التدريبية الملائمة للمستويات الإشرافية وإدارة المكاتب والعاملين في المهن والوظائف التنفيذية المتوسطة .

اسم البرنامج			درجة الأهمية والفائدة			إذا كان مهم جداً فهل آن تنفيذه:
مهم جداً	مهم لحد ما	غير مهم	عاجل جداً	عاجل لحد ما	غير عاجل	
						١- التخطيط والمتابعة
						٢ - تبسيط الإجراءات
						٣ - تفويض الصلاحيات
						٤ - المركزية واللامركزية
						٥ - المهارات الإشرافية
						٦ - كتابة التقارير
						٧ - إدارة المكتب
						٨ - السكرتارية وإدارة المحفوظات
						٩ - إدارة اللجان
						١٠ - إدارة الوقت
						١١ - إدارة الخدمات
						١٢ - إدارة شئون الموظفين
						١٣ - نظم الاختيار والترقية
						١٤ - الإصابات والحوادث والأمراض المهنية
						١٥ - إدارة المعلومات

٥- البرامج المحاسبية والمالية التي تلائم العاملين في الإدارات الأمنية المعنية بشؤون الموازنات والمشتريات والمخازن والتدقيق والمراجعة وإدارة السلف وتسوياتها . وهي وظائف خدمية ومساعدة للأجهزة التنفيذية .

اسم البرنامج			درجة الأهمية والفائدة			إذا كان مهم جداً فهل آن تنفيذه:
مهم جداً	مهم لحد ما	غير مهم	عاجل جداً	عاجل لحد ما	غير عاجل	
						١- نظم المحاسبة الحكومية
						٢ - القيود المحاسبية
						٣ - التدقيق والمراجعة الداخلية
						٤ - التدقيق والمراجعة الخارجية
						٥ - حسابات السلف
						٦ - الدفاتر والمستندات المحاسبية
						٧ - حسابات التكاليف
						٨ - اعداد الموازنات
						٩ - التخطيط والتحليل المالي
						١٠ - التقارير المالية
						١١ - إدارة المشتريات والمناقصات
						١٢ - إدارة المخازن والمستودعات
						١٣ - إدارة المواد
						١٤ - التسويات الجردية
						١٥ - إدارة النقل

٦- البرامج التدريبية الملائمة للعاملين في المهن والوظائف القانونية والإجرائية ذات العلاقة بالأمن ومكافحة الجرائم التقليدية .

اسم البرنامج			درجة الأهمية والفائدة			إذا كان مهم جداً فهل تنفيذه:
مهم جداً	مهم لحد ما	غير مهم	عاجل جداً	عاجل لحد ما	غير عاجل	
						١- التشريعات الجمركية وإجراءات تنفيذها
						٢- تشريعات حماية البيئة ومتابعة جرائمها
						٣- تشريعات الجنسية والاقامة والهجرة
						٤ - التشريعات والنظم الجنائية
						٥ - تشريعات التأديب والعقاب
						٦ - دعاوى القذف والتشهير
						٧ - دعاوى الرشاوي والفساد
						٨ - الادعاء العام والتحقيق في الجرائم
						٩ - الجرائم الاقتصادية في التشريعات الوطنية
						١٠ - جرائم الإتجار بالأعضاء البشرية
						١١ - جرائم التهرب والإتجار بالممنوعات

اسم البرنامج			درجة الأهمية والفائدة			إذا كان مهم جداً فهل تنفيذه
مهم جداً	مهم لحد ما	غير مهم	عاجل جداً	عاجل لحد ما	غير عاجل	
						١٢- جرائم الإرهاب وسبل مكافحتها
						١٣ - جرائم السياحة وطرق التعامل معها
						١٤ - جرائم التجسس واجراءات الكشف عنها
						١٥ - جرائم التزوير والتزييف
						١٦ - التجاوزات على حقوق الإنسان وسبل مواجهتها
						١٧ - الجرائم المستحدثة في القانون الجنائي الدولي
						١٨ - اساليب التصدي للجرائم الدولية المنظمة
						١٩ - أساليب مكافحة الشغب وتشريعاتها
						٢٠ - تشريعات الخدمة التقاعدية الأمنية

٧- البرامج التدريبية الملائمة للعاملين في وظائف الحاسب الآلي ونظم المعلومات وتصميم البرامج وتنظيم قواعد البيانات المستخدمة في الأجهزة الأمنية .

اسم البرنامج			درجة الأهمية والفائدة			إذا كان مهم جداً فهل تنفذه
مهم جداً	مهم لحد ما	غير مهم	عاجل جداً	عاجل لحد ما	غير عاجل	
						١- النسخ على الحاسب ومعالجة النصوص
						٢ - اساسيات قواعد المعلومات
						٣- تصميم نظم قواعد المعلومات
						٤ - إدارة مراكز الحاسب الآلي
						٥ - تحليل وتصميم النظم
						٦ - إدارة الشبكات الحاسوبية
						٧ - لغة باسكال وبيسك
						٨ - اكسس وكوبول
						٩ - نظام اوركل
						١٠- نظم التشغيل UNIX
						١١ - نظم العمل / الخادم Client-Server
						١٢ - نظام التشغيل Windows
						١٣ - أمن الحاسبات
						١٤ - أمن المعلومات الأمنية
						١٥ - جرائم الحاسب الآلي

٨- البرامج التدريبية الملائمة للعاملين في المختبرات والورش والمتعاملين مع الأجهزة والمعدات المستخدمة في كشف الجرائم وتحليل الأدلة أو المعدات المستحدثة من قبل الجناة والمجرمين .

اسم البرنامج			درجة الأهمية والفائدة			إذا كان مهم جداً فهل تنفذه
مهم جداً	مهم لحد ما	غير مهم	عاجل جداً	عاجل لحد ما	غير عاجل	
						١- التدريب على استخدام الكاشف البخاري (الشمام الالكتروني) لتحديد الكميات المنبثقة عن المواد المتفجرة
						٢- التدريب على استخدام جهاز الكروماتوجراف الغازي للتعامل مع ابخرة المفرقات
						٣- التدريب على اجهزة كشف الرسائل المفخخة والمتفجرات داخل الطرود
						٤- التدريب على استخدام أجهزة كشف البصمات (للعين وللصوت وللروائح)
						٥- التدريب على استخدام أجهزة كشف الكذب
						٦- التدريب على استخدام أجهزة التحليل الطيفي



اسم البرنامج			درجة الأهمية والفائدة			إذا كان مهم جداً فهل تنفيذه:						
			مهم جداً	مهم لحد ما	غير مهم		عاجل جداً	عاجل لحد ما	غير عاجل			
												٧- التدريب على أجهزة الامتصاص الذري
												٨ - التدريب على أجهزة الأمن الصناعي والإنذار المبكر
												٩ - التدريب على جهاز مطياف الكتلة في القياسات المخبرية
												١٠ - التدريب على اجراء التحليل المخبرية للسوائل والسموم ذات العلاقة بالجرائم
												١١ - التدريب على اساليب كشف جرائم الحاسب الآلي

٩- البرامج التدريبية ذات الصلة والعلاقة بالمهن والوظائف التدريبية والكوادر العاملة في معاهد التدريب الأمني .

اسم البرنامج			درجة الأهمية والفائدة			إذا كان مهم جداً فهل تنفذه
مهم جداً	مهم لحد ما	غير مهم	عاجل جداً	عاجل لحد ما	غير عاجل	
						١- التدريب الأمني ماهيته وأهميته
						٢ - أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية
						٣ - تخطيط وتصميم البرامج التدريبية
						٤ - تقويم البرامج التدريبية
						٥ - أساليب التدريب وطرقه
						٦ - التقنيات والمساعدات التدريبية
						٧ - الحقائق التدريبية
						٨ - الورش التدريبية
						٩ - تدريب الحساسية
						١٠ - التدريب بدراسة الحالات
						١١ - إعداد المدربين
						١٢ - أساليب تدريب القيادات
						١٣ - تدريب المشرفين
						١٤ - التدريب الذاتي
						١٥ - تحويل التدريب
						١٦ - تعليم الكبار والتعليم المستمر
						١٧ - اختيار المتدربين
						١٨ - اختيار المدربين

١٠- البرامج التدريبية الموجهة للكوادر المتعاملة مع مكافحة الجرائم المعاصرة  
بشئى أنواعها ومجالاتها للتعريف بها من النواحي القانونية والفنية وما  
تستلزمه مواجهتها من معلومات ومهارات وقدرات شخصية ومهنية(\*) .

اسم البرنامج			درجة الأهمية والفائدة			إذا كان مهم جداً فهل تنفيذه:
مهم جداً	مهم لحد ما	غير مهم	عاجل جداً	عاجل لحد ما	غير عاجل	
						١- جرائم العنف
						٢- جرائم ذوي النفوذ
						٣- الجرائم المنظمة
						٤- جرائم الأموال
						٥- جرائم الإرهاب
						٦- جرائم الفساد
						٧- جرائم الاغتصاب
						٨- جرائم الابتزاز
						٩- جرائم القرصنة
						١٠- جرائم القتل لغسل العار
						١١- جرائم القذف والتشهير
						١٢- جرائم التمييز العنصري
						١٣- جرائم سرقة الآثار والتحف
						١٤- جرائم الاتجار بالأعضاء البشرية

اسم البرنامج			درجة الأهمية والفائدة			إذا كان مهم جداً فهل تنفيذه:
مهم جداً	مهم لحد ما	غير مهم	عاجل جداً	عاجل لحد ما	غير عاجل	
						١٥ - جرائم تلويث البيئة
						١٦ - جرائم سرقة السيارات
						١٧ - جرائم التهريب عبر الحدود
						١٨ - جرائم الاتجار بالمخدرات
						١٩ - جرائم القتل في حوادث المرور
						٢٠ - جرائم الاعتداء على حقوق الملكية الفكرية
						٢١ - جرائم الغش التجاري
						٢٢ - جرائم خطف الطائرات

(\* ) أوصى المسؤولون عن التدريب في الأجهزة الأمنية في الدول العربية باجتماعهم الخامس المنعقد في رأس الخيمة في ١٥ شعبان ١٤١٨ هـ بوجوب عقد دورات وندوات ضمن برنامج سنوي تطرح فيه الخبرات والتجارب المستفادة من الدول العربية في مجال التدريب الأمني لمكافحة الظواهر الإجرامية المعاصرة .

## ٩ . ٣ تحليل الاستبانة وتوظيف نتائجها

والنموذج أعلاه كما هو واضح يطلب من الجهات المستفيدة بيان مدى الأهمية لكل برنامج تدريبي ومن ثم بيان مدى أهمية الوقت الذي ينفذ فيه إن كان عاجلاً أو أجلاً. وفي ضوء هذين المتغيرين يتم تصنيف البرامج إلى فئات أربع هي:

### ٩ . ٣ . ١ البرامج التدريبية ذات الأولوية (أ):

وتشمل البرامج المهمة والمفيدة جداً وبنفس الوقت تحتاجها الجهات بصفة عاجلة. ويدخل ضمن هذه الفئة البرامج العلاجية الموجهة لحل مشاكل قائمة أو آنية أو لمواجهة أزمة حادة مفاجئة أو للحيلولة دون مشكلة ستقع في مواسم الذروة وتزايد اعباء العمل. ويتوجب على إدارات التدريب هنا الإسراع في إعداد البرامج هذه وتنفيذها وإعطائها الأولوية على غيرها وإلا فإن تأخيرها سيفقد فاعليتها حيث ستأتي بعد فوات الأوان. علماً أن هناك مشاكل عديدة لا يمكن حلها عن طريق التدريب وهذا ما ينبغي معرفته للتمييز بين أنواع المشاكل وتشخيص المشاكل التي يمكن حلها بعقد البرامج التدريبية. وتوضع هذه البرامج المهمة جداً والعاجلة جداً تحت صنف الأولوية (أ).

### ٩ . ٣ . ٢ البرامج التدريبية ذات الأولوية (ب):

وتشمل البرامج ذات الأهمية البالغة ولكنها بنفس الوقت ليست عاجلة وانه بالإمكان إتاحة الوقت لإدارات التدريب لأن تخطط لها وتصممها وأن تختار الوقت الملائم لتنفيذها. فهي لا تتعلق بمشاكل قائمة ولا بأزمات حادة

متوقعة بل تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في المفاهيم والاتجاهات والأنماط السلوكية السلبية لدى شرائح كبيرة من العاملين . وقد تهدف إلى ترجمة سياسات وخطط تتعلق بتوطين الوظائف أو إعادة تأهيل بعض المواطنين لتحويلهم من الوظائف الكتابية اليدوية إلى وظائف حاسوبية . لذلك يستغرق إعدادها والتحضير لها وتنفيذها وقتاً ولكن ينبغي أن تدرج ضمن الاحتياجات التدريبية بعد الصنف (أ) الذي سبق واعطي الأولوية .

٩ . ٣ . ٣ البرامج التدريبية ذات الأولوية (ج):

وتشمل تلك البرامج التي رغم محدودية أهميتها لكنها تستلزم العجلة لكونها تحظى برغبة قوية من قبل العاملين أو من قبل المواطنين أو بعض الجهات المستفيدة . كأن يراد تدريب بعض العاملين على ملء استبانات الإحصاء السكاني للمشاركة في المسح العام . أو تدريب بعض الأفراد على استخدام الأجهزة الواقية من الغازات مع أنه لا توجد ظروف حرب أو للتدريب على مهارات الدفاع المدني لبعض الطلبة المتطوعين خلال العطلة الصيفية .

#### ٩ . ٣ . ٤ البرامج التدريبية ذات الأولوية (د):

وتشمل بعض البرامج التدريبية التي اعتبرت مهمة لحد ما لكنها غير عاجلة فهي لا ترتبط مباشرة بطبيعة العمل أو بالوظائف والأنشطة التي تقوم بها الأجهزة الأمنية لكنها يمكن أن تحقق رغبات أو توسع مهارات وثقافات العاملين أو المتعاونين مع هذه الأجهزة . فهناك برامج تدريبية لتحقيق الوزن وأخرى لترك التدخين وبرامج لتنمية المواهب والقدرات الشخصية كتعليم السباحة وركوب الخيل والقفز بالمظلات وتعلم بعض اللغات الأجنبية وتعلم فن التصوير والإخراج أو فن الخطابة والإلقاء . . . الخ .

والشكل أدناه يوضح مصفوفة الاحتياجات التدريبية وفقاً لهذه الأولويات

برامج تدريبية غير عاجلة      برامج تدريبية عاجلة

برامج تدريبية مهمة جداً	أ	ب
برامج تدريبية مهمة لحد ما	ج	د

وفي ضوء هذا التصنيف يتم تفريغ الاستبانة وإعداد الجداول بالبرامج التدريبية حسب أولوياتها ووفقاً للأشهر أو للسنوات التي تشملها الخطة التدريبية . ويطلب من إدارة التدريب أن توزع مسؤوليات التنفيذ وتحدد الجهات التي ستشارك في الإعداد والتصميم لهذه البرامج وفقاً للاختصاص . كما يطلب من الجهات المستفيدة أن تعد كشوفاً بأسماء مرشحيها من المتدربين بعد التأكد من توفر القدرة والرغبة لديهم ومن ملاءمة هذه البرامج للوظائف التي يشغلونها حالياً أو سيتم ترقيتهم لها مستقبلاً .





## التوصيات

وختاماً فإن الدراسة تتقدم بالتوصيات الآتية :

أولاً : أن تسعى الأجهزة الأمنية في الأقطار العربية إلى تصحيح الفرضيات الشائعة حول مفهوم التدريب الأمني ، كتلك التي تقصره على المستجدين من رجال الأمن أو على ذوي الأداء المنخفض أو السيء لمعالجة قصورهم . وحين لا يكون هؤلاء هم المعنيين بالتدريب وفقاً لهذه النظرة ليس إلا نشاطاً ترفيهياً وترفياً يوفر الفرص للتعرف أو لتغيير الأجواء وتبادل الآراء والأفكار لا غير . وان تحرص هذه الأجهزة على تجاوزها للأقدمية كمؤشر وحيد للترقيات مفترضة أن تراكم سنين الخبرة يكفل إعداد القيادات . فمثل هذه الفرضيات التقليدية تسهم دون شك في تدني مستويات الأداء الأمني وسلبية العلاقة التي تربط رجال الأمن بجماهيرهم . وتبقى الأجهزة الأمنية دون مستوى الطموح الذي تتمناه المجتمعات وقياداتها العليا .

ثانياً : أن تتبنى القيادات الأمنية العربية فلسفة جديدة ورؤية عصرية لمفهوم التدريب بديلاً لتلك الفرضيات التي تقادم عليها الزمن . وأن تتعامل مع التدريب كضرورة لكل أفرادها وعلى اختلاف مستوياتهم . وأن تعمق لديهم فكرة تلازم مساهم الوظيفي بمسارهم التدريبي . وتعتبر ذلك نهجاً ملزماً لزيادة معلوماتهم ومعارفهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتطويرهم لشغل الوظائف التي تُعهد إليهم . وأن تقتنع بأن الأقدمية بدون تدريب وتطوير ، ليست إلا تراكمًا لخبرة مكررة سرعان ما تتقادم فيعفى عليها الزمن . وأن تنظر الأجهزة الأمنية للتدريب ، على انه استثمار تنموي له عائده الاجتماعي وجدواه

الاقتصادية ودوره الفاعل في ربط الأهداف الأمنية بأهداف التنمية الشاملة . وأن ما تنفقه على تدريب كوادرها ليس مجرد نفقات وتكاليف غير ملموسة النتائج كما يظن البعض .

ثالثاً : ولترجمة هذه الرؤية العصرية والمستقبلية للتدريب الأمني لابد من وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات الواضحة التي تنطلق منها الخطط والبرامج البعيدة والمتوسطة والقصيرة المدى التي تتيح للقوى الأمنية الفرص الملمية لاحتياجاتها . وأن يتم التركيز على ترشيد العملية التدريبية بكل مراحلها وخطواتها . وأن تكف الأجهزة الأمنية عن استهلاك البرامج التدريبية الجاهزة التي تطرحها بعض الجهات بناء على امكانياتها المتاحة ظناً منها بأن المشاركة فيها إن لم تنفع فلن تضر . وبدلاً من ذلك ينبغي استحداث المعاهد المتخصصة في التدريب الأمني الذي أصبحت له خصائصه المميزة وتقنياته وأساليبه الملائمة لمتطلبات رجال الأمن بمختلف أصنافهم ومراتبهم .

رابعاً : ضرورة الاهتمام بمفهوم الجودة الشاملة والحرص على توظيفه في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقويمها وتحقيق التوازن بين المفردات النظرية والتطبيقية ، والتوفيق بين الجرعات السلوكية والقانونية ، والسياسية والاجتماعية والمعلوماتية . مع التركيز على المهارات الإدارية والأمنية في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين وللوظائف التي يشغلونها سواء كانت قيادية أو إشرافية أو تنفيذية . وأن تحرص معاهد التدريب الأمني على تبادل الأفلام التسجيلية وأشرطة الفيديو وحقائب التدريب والحالات والتمارين العملية المتوفرة لديها وتسعى إلى توثيق التعاون بينها لإنتاج هذه المواد بتمويل مشترك بعد أن تأكدت أهميتها في تحقيق الأهداف التدريبية بكفاءة وفاعلية .

خامساً : الاهتمام ببحوث التدريب الأمني وتوفير مستلزمات إجراء الدراسات والمسوحات واستطلاعات الرأي حول فاعلية البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها ومدى تحول وانتقال مضامينها إلى الواقع العملي . وإجراء المقارنات بين الأداء التدريبي عبر السنوات المتعاقبة ، ومعرفة تكاليف التدريب ، والمشاكل والمعوقات التي تواجه المتدربين والمدربين وإدارات التدريب الأمني في كل جهاز أو إدارة . وأن توضع هذه الدراسات في متناول الباحثين والدارسين الذين يعدون رسائلهم لنيل شهادات الماجستير والدكتوراه في هذا التخصص المهني والأكاديمي . وأن تحرص الأجهزة الأمنية على توظيف نتائج هذه الدراسات والرسائل في تطوير برامجها التدريبية ونشر ما تراه نافعا منها .

سادساً : وسيكون الطريق طويلاً أمام معاهد وإدارات التدريب الأمني ، وربما لن يكون ممهداً في بعض الأحيان ، للنهوض بالمهام الجسام التي تقع على عاتقها أو لترجمة بعض هذه المقترحات والتوصيات لتحسين أدائها في برهة وجيزة من الزمن . فالتغيير الجذري يستلزم بالضرورة مضاعفة الموارد والإمكانات البشرية والمادية . كما انه يستغرق وقتاً تتطلبه طبيعة التغيير والتطوير . ويخطئ من يظن أن منهجية حرق المراحل أو القفز عليها يمكن أن تؤتي ثمارها في تنمية القوى العاملة وتقويم اتجاهاتها وترشيد سلوكياتها واجتثاث العادات والممارسات السلبية الموروثة من جذورها . فعملية كهذه تستلزم تضافر الجهود واعتماد التخطيط العلمي والأخذ بمنهجية تحديد الأولويات للبدء بالأهم قبل المهم وبدراء المفاصد وسد الثغرات والنواقص قبل جلب المنافع أو تلبية الرغبات . فما لا يدرك كله لا يترك جله . ومسيرة الألف ميل تبدأ بميل واحد . والمهم أن يكون

الهدف واضحاً والنوايا مخلصه والإرادة قوية . فبالإرادة القوية والإدارة العلمية يمكن أن تحقق الأجهزة الأمنية العربية الكثير من طموحاتها وأهدافها تنمية طاقاتها البشرية .

سابعاً : وعلى الرغم من أن الأجهزة الأمنية العربية متفاوتة في مستويات أدائها وفي مراحل نضجها وتطورها مما يجعلها تتباين في احتياجاتها التدريبية وفي الأولويات التي تناسب كل منها ، فإنها تظل متماثلة في احتياجات قادتها للبرامج الموجهة لتطوير مهاراتهم القيادية لتمكينهم من إدارة التغيير واعتماد التخطيط الاستراتيجي لأجهزتهم . أما مستوياتها الوسطى فتحتاج للبرامج الحاسوبية والمعلوماتية التي تمكنهم من توظيفها في أنشطتهم التخصصية . وتظل حاجة مستوياتها الدنيا لأفراد منهم وضباط الصف والمفوضين تتمثل في تحسين أساليب تعاملهم مع الجمهور وتطوير المهارات الإنسانية وطرق الاتصال والاستماع والتخاطب لديهم ليكونوا أكثر قرباً من مواطنيهم وليكسبوا ثقتهم والعمل معهم طالما أنهم معنيون بأمنهم وحمائيتهم . غير أن هذه الأولويات تظل خاضعة لتقدير كل دولة على انفراد وأن المسح الميداني الذي اقترحتة الدراسة يمكن أن يحدد احتياجات كل جهاز وفقاً لظروفه ومتطلباته .

وأخيراً؛ فإن ما نأمله هو أن تسهم هذه الدراسة المتواضعة في اضاءة الطريق امام المعنيين بالتدريب الأمني ، فيبذل كل منهم ما في وسعه من وقت وعلم وعمل خدمة لأمته ولأبناء وطنه ، واضعين نصب أعينهم قول الله تعالى ﴿ أَفَمَنْ يَمْشِي مُكَبِّاً عَلَىٰ وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴾ (المالك ، ٢٢) .

صدق الله العظيم ، ، ،

## المراجع

ابو النيل ، محمد السيد (١٤١٨هـ) . سيكولوجية التدريب ، مجلة الأمن والقانون ، العدد الثاني .

اسماعيل ، محمد شريف (١٤١٣هـ) ، الاساليب الحديثة في تدريب رجال الشرطة ، الرياض ، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب .

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (١٤٢٠هـ) ، تقرير عن اعمال وتوصيات المؤتمر العربي الأول لمدراء إدارات التدريب ومعاهد وكليات الشرطة والأمن ، تونس .

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (١٤٢٢هـ) ، الأوراق العلمية ، المقدمة إلى مؤتمر التنمية والأمن في الوطن العربي المنعقد في الرياض .

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (١٤٢٢هـ) ، تقرير اعمال وتوصيات المؤتمر العربي الثاني لمدراء إدارات التدريب ومعاهد وكليات الشرطة والأمن المنعقد في تونس .

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، مجلة الأمن والحياة ، العدد ١٩٨ ، ذو القعدة ١٤١٩هـ .

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (١٩٩٥م) ، التقرير النهائي للاجتماعي الرابع للمسؤولين عن التدريب في الأجهزة الأمنية العربية المنعقد بالرياض .

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (١٩٩٨م) ، التقرير النهائي للاجتماعي الخامس للمسؤولين عن التدريب في الأجهزة الأمنية العربية المنعقد رأس الخيمة بدولة الإمارات العربية المتحدة .

الأمانة العامة لمجلس وزراء الداخلية العرب، القرارات الصادرة عن  
الدورات الخامسة عشر والسادسة عشر والسابعة عشر والثامنة عشر  
للاجتماعات، ووزراء الداخلية العرب .  
الباهلي، عبدالكريم (١٤١٥هـ)، الأخطاء المهنية المسلكية لرجل الأمن،  
مجلة البحوث الأمنية، العدد الأول .

برود، ماري وجون نيوستروم (١٩٩٧م)، تحويل التدريب : استراتيجيات  
نقل اثر التدريب إلى حيز التطبيق، ترجمة عبدالفتاح السيد  
النعمانى، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة .

تريس، وليم (١٤٠٩هـ). تصميم نظم التدريب والتطوير، (مترجم) المجلة  
العربية للتدريب، العدد ٥ .

توفيق، عبدالرحمن (١٩٩٥م). غياب المهنة والمهنية، الفكر الشرطي،  
العدد ١٤ .

الجبالي، سعد أحمد (١٩٩٧م)، اشكالية التدريب الأمني في الوطن  
العربي، ورقة مقدمة إلى الاجتماع الخامس للمسؤولين عن  
التدريب في الاجهزة الأمنية العربية، رأس الخيمة، ١٥ ديسمبر .  
الجبالي، سعد أحمد (١٤١١هـ)، الاهداف السلوكية في مجال التدريب،  
المجلة العربية للتدريب، العدد ٧ .

الجبالي، سعد أحمد (١٤٠٩هـ)، تحديد الاحتياجات التدريبية : نموذج  
مقترح يعتمد على الاستجابة للمشكلات الحالية وتجنب المشكلات  
المستقبلية، المجلة العربية للتدريب، العدد ٤ .

حافظ، نجوى (١٩٨٨م)، التدريب في مجال الشرطة، اهميته ومعوقاته،  
المجلة الجنائية القومية، العدد ٢ .

- حمدان، محمد زياد (١٩٩٠م) تصميم وتنفيذ برامج التدريب، عمان، دار التربية الحديثة.
- الحميداني، نمر بن محمد (١٤١٣هـ)، ولاية الشرطة في الإسلام، الرياض: دار عالم الكتب.
- خطاب، عايده سيد (١٩٩٨م)، تحديد الاحتياجات التدريبية كمدخل لتحقيق التمييز، دراسة منشورة في كتاب الإدارة وفاق المستقبل.
- خليل، أحمد ضياء محمد (١٤١٦هـ)، المهارات الأمنية ودورها في منظومة الاداء الأمني، مجلة الأمن والقانون، العدد الأول.
- الخطيب، أحمد (١٤١٥هـ). نماذج مقترحة لتصميم عملية التدريب، المجلة العربية للتدريب، العدد ١١.
- دره، عبدالباري (٢٠٠٠م)، تحسين الاداء التدريبي، الفكر الشرطي، العدد ٣٥.
- دره، عبدالباري (٢٠٠٠م)، تقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحنى المبني على النظم. المجلة العربية للإدارة، العدد ١.
- درويش، عبدالكريم (١٩٩٨م)، رياح التغيير وتأصيل العلوم الشرطية، الفكر الشرطي، العدد ٢٧.
- الرهوان، محمد حافظ (١٩٩٧م)، نحو منظور سايكولوجي للتدريب في عمليات الشرطة، الفكر الشرطي، العدد ٢٢.
- سالم، علي (٢٠٠٠م)، نحو تأصيل خصائص التدريب الأمني وركائزه، مجلة مركز بحوث الشرطة، العدد ١٨.
- السيد، رضا (١٩٩٨م)، نظرية مستقبلية في تحديد الاحتياجات التدريبية، دراسة منشورة في كتاب الإدارة وفاق المستقبل، إعداد د. سعيد عامر، مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.

- شهاب ، مفيد محمود (١٩٩٣م)، نحو مفهوم منظور للأمن القومي العربي ، مجلة الأمن والقانون ، العدد الأول ، يناير ١٩٩٣م .
- الشعلان ، فهد أحمد (١٤١٩هـ) ، التدريب الأمني التقني ، تجربة اقليمية ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، العدد ٢٥ .
- الشعلان ، فهد أحمد ؛ وإبراهيم محمد اسماعيل (١٤٢١هـ) ، التدريب الأمني العربي : تجربة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية في تدريب الكوادر الأمنية العربية ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
- الشياني ، عمر خالد (١٤٠٧هـ) ، الاحتياجات التدريبية لرجل الأمن بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير مقدمة للمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض .
- الصباغ ، زهير (١٤٠٦هـ) ، البعد الاخلاقي في الخدمة العامة ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٤٨ .
- صوفان ، عاكف (٢٠٠١م) ، معوقات العمل التدريبي في المجال الشرطي ودور التقييم والقياس في دعم مسيرته ، الفكر الشرطي العدد ٣٨ .
- الطويان ، محمد بن عبدالله (١٤١٥هـ) ، ترشيد التدريب العسكري في الكليات الأمنية ، مجلة البحوث الأمنية ، العدد الأول .
- عبد الحميد ، محسن عبد الحميد (١٤٢٢هـ) . العولمة من المنظور الإسلامي ، مجلة الشرطة ، بغداد ، العدد ٧ .
- عبيد ، محمد كامل (١٩٩٩م) ، التدريب الشرطي بين الواقع والمعاصرة والمستقبل المأمول ، الفكر الشرطي ، العدد ٢٩ .
- عيد ، محمد فتحي (١٩٩٩م) ، الإجرام المعاصر ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .



- فارزماند، علي (١٤٢٢هـ)، العولمة والإدارة العامة، ترجمة د. حلمي شحادة يوسف، الإدارة العامة، العدد ٢.
- فرحات، محمد نعيم (١٤٠٨هـ)، التدريب الوظيفي وتقدير الدليل عند انزال العقوبة التأديبية والجنائية، المجلة العربية للتدريب، العدد ٢.
- كير كباتريك، رونالد (١٤٠٧هـ)، تقييم التدريب، ترجمة د. فارس حلمي، المجلة العربية للتدريب، العدد الأول.
- القشامي، حمود ضاوي (١٩٨١م)، رجل الأمن والممارسة الإدارية، الرياض: الدار السعودية للنشر والتوزيع.
- المشهداني، اكرم (١٤٢٢هـ)، القانون والجرائم التكنولوجية المعاصرة، مجلة الشرطة، بغداد، العدد ٧.
- مصطفى، أحمد سيد (١٩٩٩م)، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
- المطيري، علي بن معيض (١٤٠٩هـ)، نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية في معاهد ومراكز التدريب التابعة لوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير مقدمة للمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
- المعلا، محمد خليفة (١٩٩٧م)، مؤتمر القادة للشرطة العرب قبل وبعد انشاء مجلس وزراء الداخلية العرب، الفكر الشرطي، العدد ٣.
- المنيف، إبراهيم عبدالله (١٤٠٧هـ)، دور التدريب في التنمية، المجلة العربية للتدريب، العدد ١.
- ميناء، نظير فرج (١٩٩٨م)، استخدام علم النفس في تدريب الشرطة، الفكر الشرطي، العدد ٢٧ (مترجمة).

نبهان ، محمد إبراهيم (١٤٠٧هـ) ، تقويم التدريب ومشكلاته ، المجلة العربية للتدريب ، العدد الثاني .

هيجان ، عبدالرحمن أحمد (١٤١٩هـ) ، التطوير الذاتي : منهجاً لتدريب القيادات الأمنية في العالم العربي ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، العدد ٢٥ .

هيجان ، عبدالرحمن أحمد (١٤١٦هـ) ، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، العدد ٢٠ .

ياغي ، محمد عبدالفتاح (١٤٠٦هـ) ، المسؤولية واخلاقيات الإدارة العامة ، أكاديمية الشرطة ، سلطنة عمان ، العدد ٧ .

The International Review of Administrative Sciences  
Vol.66.N.1.,2000.

The International Police Review, May,2000.

The Police Chief, Feb,1992.

Eilington,H. Handbook for teachers and trainers. Kogan page. London 1985.

Gilman, s. and Lewis, C.Public service ethics: Aglobal Dialogue.  
Public Adminstration Review vol.56,Nov.1996.

Public personnel management vol.29 No.2, 2000.

Kirpatrick, Donald. How to train and Develop Supervisors.Amacon,N.Y.1993.

Rummler.,G.A.Training and Development Hand book. 3rd, ed.N.Y.Mc Graw-Hill Book Company,1990.

Kaufman,R.”Auditing your needs assesment Training and Development Journal vo1.48, 1994.

Tracey, W.R. Designing Training and development systems. Amacon, N.Y. 1984.

Holton, E. and others "Larg-Scale Performance-Driven Training Needs Assessment .Public Personnel Management Vol.22, No.2, 2000. P.249-264.

ح (٢٠٠٢)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض -

المملكة العربية السعودية. ص. ب ٦٨٣٠ الرياض: ١١٤٥٢

هاتف ٢٤٦٣٤٤٤ (١-٩٦٦) فاكس ٢٤٦٤٧١٣ (١-٩٦٦)

البريد الإلكتروني: Src@naass.edu.sa

**Copyright©(2002) Naif Arab Academy**

**for Security Sciences (NAASS)**

**ISBN 4-76-853-9960**

P.O.Box: 6830 Riyadh 11452 Tel. (966+1) 2463444 KSA

Fax (966 + 1) 2464713 E-mail Src@naass.edu.sa.

ح (١٤٢٣هـ) أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الكبيسي، عامر خضير حميد.

أولويات التدريب الأمني العربي: رؤية منهجية، - الرياض

١٨١ ص، ١٧ × ٢٤ سم

ردمك: ٤ - ٧٦ - ٨٥٣ - ٩٩٦٠

أ- العنوان

١ - الشرطة - التدريب

٢٣/١٤٥٤

ديوي ٢٢، ٣٦٣

رقم الايداع: ٢٣/١٤٥٤

ردمك: ٤ - ٧٦ - ٨٥٣ - ٩٩٦٠

ردمك: ٤ - ٧٦ - ٨٥٣ - ٩٩٦٠

حقوق الطبع محفوظة  
لأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية